

AMALAN KEPIMPINAN TRANSFORMASI PENGETUA
DI SEKOLAH MENENGAH HARIAN
DI NEGERI PERLIS



AHMAD FARID BIN KARIM

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

2009

AMALAN KEPIMPINAN TRANSFORMASI PENGETUA
DI SEKOLAH MENENGAH HARIAN
DI NEGERI PERLIS

Kertas projek ini dikemukakan kepada Kolej Sastera dan Sains
sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat penganugerahan
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan)
Universiti Utara Malaysia

Oleh:

AHMAD FARID BIN KARIM



**Kolej Sastera dan Sains
College of Arts and Sciences
(Universiti Utara Malaysia)**

PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(Certification of Project Paper)

Saya yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certify that)

AHMAD FARID BIN KARIM (NO. MATRIC : 89652)

Calon untuk Ijazah **Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan)**
(candidate for the degree of)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(has presented his/her project paper of the following title)

AMALAN KEPIMPINAN TRANSFORMASI PENGETUA DI SEKOLAH

MENENGAH HARIAN DI NEGERI PERLIS.

Seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.

(that the project paper is acceptable in form and content and that a satisfactory knowledge of the field is covered by the project paper)

Nama Penyelia
(Name of Supervisor)

: **Dr. Yaakob Daud**

Tandatangan
(Signature)

:

Tarikh
(Date)

: **17 Mei 2009**

KEBENARAN MENGGUNA

Penyerahan projek sarjana ini adalah sebagai memenuhi keperluan pengajian lepasan ijazah Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya bersetuju supaya pihak perpustakaan Universiti Utara Malaysia menjadikan kertas projek ini sebagai rujukan. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran membuat salinan keseluruhan atau sebahagian daripadanya untuk tujuan akademik mestilah mendapat kebenaran daripada penyelia saya atau Dekan Kolej Sastera dan Sains. Sebarang penyalinan, pengambilan atau penggunaan keseluruhan atau sebahagian daripada kertas projek ini untuk tujuan mendapat keuntungan tidak dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada saya atau penyelia saya. Di samping itu, pengiktirafan kepada saya dan Universiti Utara Malaysia wajar diberikan dalam sebarang bentuk kegunaan bahan-bahan yang terdapat di dalam kertas projek ini.

Permohonan untuk membuat salinan atau lain-lain kegunaan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian boleh dibuat dengan menulis kepada:

Pengerusi Bidang (Pengajian Pendidikan)

Kolej Sastera dan Sains

Universiti Utara Malaysia

06010 Sintok

Kedah Darul Aman.

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, bersyukur saya ke hadrat Allah S.W.T kerana dengan petunjuk serta keizinan dan limpah kurniaNya telah memberi dorongan untuk saya melengkapkan kajian ini. Dalam kesempatan juga saya turut merakamkan ucapan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih khususnya buat Dr. Yaakob bin Daud selaku penyelia yang tak jemu-jemu memberikan bimbingan dalam menjayakan projek ini yang akhirnya dapat disiapkan dalam tempoh yang ditetapkan.

Setinggi penghargaan dan ucapan terima kasih dirakamkan kepada ibu bapa dan keluarga tercinta atas segala pengorbanan, pengertian, sokongan dan dorongan yang diberikan terutama di sepanjang laluan program ini. Setinggi ucapan terima kasih juga kepada Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pelajaran Negeri Perlis serta pengetua-pengetua di sekolah-sekolah yang terlibat kerana memberi kebenaran kepada pengkaji untuk menjalankan kajian ini.

Ucapan terima kasih juga dirakamkan kepada semua pensyarah yang telah mencurahkan ilmu di sepanjang tempoh pengajian ini, serta rakan-rakan yang telah memberi kerjasama dan penuh pengertian.

Semoga kerjasama dan bakti yang dicurahkan akan mendapat ganjaran dari Yang Maha Kuasa dan semoga Allah S.W.T memberkati kehidupan kita semua di dunia dan akhirat.

Sekian, terima kasih.

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk melihat tahap kepimpinan transformasi pengetua di sekolah-sekolah menengah harian di Selatan Perlis dari dimensi karismatik, motivasi berinspirasi, pertimbangan secara individu dan stimulasi intelek. Kajian ini melibatkan 186 orang responden yang terdiri daripada guru-guru dari 5 buah sekolah menengah harian yang terpilih. Satu set soal selidik yang mengandungi item-item berskala lima mata (Likert) digunakan untuk melihat maklumbalas responden. Soal selidik diubahsuai daripada soal selidik *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ, 1985). Data-data yang diperolehi dianalisis dengan menggunakan kaedah *Statistical Package for the Social Science* (SPSS) dalam bentuk kekerapan, min, peratusan, ujian-t dan ANOVA sehala. Hasil kajian menunjukkan bahawa tahap amalan kepimpinan transformasi pengetua-pengetua sekolah-sekolah menengah harian di Selatan Perlis adalah pada tahap sederhana. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan terhadap amalan kepimpinan transformasi yang signifikan dalam kalangan pengetua berdasarkan jantina, umur dan tempoh perkhidmatan guru-guru.

ABSTRACT

The study intended to examine the level of transformational leadership as practiced by school principals in daily secondary schools at South Zone of Perlis. The dimension of transformational leadership studied in the research were charismatic, inspirational motivation, individualistic consideration and intellectual stimulation. A total of 186 responden were randomly selected teachers from 5 daily secondary school at South Zone of Perlis to participate in the study. A set of questionnaire with five Likert scale was distributed in collecting the data which was then analyzed using the Statiscal Package for the Social Science (SPSS) method. The questionnaire was adapted from 'Multifactor Leadership Questionnaire' (MLQ, 1985). The data was analyzed with descriptive of percentage, mean, frequency, t-test and one way ANOVA. The result indicated that the principals of daily secondary schools at South Zone of Perlis practiced a medium level of transformational leadership. The study also indicated that teacher's perception by sex, age and service period factors are not related significantly to principal's transformational leadership practiced.

KANDUNGAN

BAB	PERKARA	MUKA SURAT
	KEBENARAN MENGGUNA	i
	PENGHARGAAN	ii
	ABSTRAK	iii
	ABSTRACT	iv
	KANDUNGAN	v
	SENARAI JADUAL	ix
	SENARAI RAJAH	xi
	SENARAI LAMPIRAN	xii
BAB I	PENDAHULUAN	
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Penyataan Masalah	4
	1.3 Objektif Kajian	5
	1.4 Persoalan Kajian	6
	1.5 Kepentingan Kajian	7
	1.6 Batasan Kajian	8
	1.7 Definisi Operasional	9
	1.8 Penutup	11
BAB II	TINJAUAN LITERATUR	
	2.1 Pengenalan	12
	2.2 Definisi Kepimpinan	12
	2.3 Pengenalan Kepada Teori Kepimpinan	14
	2.3.1 Pendekatan Kepimpinan Awal	14
	2.3.2 Pendekatan 'Trait'	15

2.3.3	Pendekatan Tingkah Laku	16
2.3.4	Kajian Kepimpinan Universiti Ohio State	17
2.3.5	Kajian Kepimpinan Universiti Michigan	20
2.4	Teori Kepimpinan Transformasi	21
2.4.1	Model Bass	23
2.4.2	Model Kepimpinan Transformasi Slocum dan Hellrigel	27
2.4.3	Model Kepimpinan Transformasi Leithwood	29
2.5	Kajian-kajian Lepas	31
2.6	Penutup	34

BAB III METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pengenalan	35
3.2	Reka Bentuk Kajian	35
3.3	Pembolehubah-pembolehubah	36
3.4	Kerangka Konseptual Kajian	36
3.5	Populasi dan Persampelan	37
3.6	Instrumen Kajian	39
	3.6.1 Bahagian A: Maklumat Demografi	39
	3.6.2 Bahagian B: Gaya Kepimpinan Transformasi	39
3.7	Analisis Tahap	41
3.8	Analisis Data	42
3.9	Kajian Rintis	43
3.10	Penutup	45

BAB IV DAPATAN KAJIAN

4.1	Pengenalan	46
4.2	Analisis Kebolehpercayaan Instrumen	47
4.3	Latar Belakang Responden	48
4.3.1	Jantina	48
4.3.2	Umur	49
4.3.3	Tempoh Berkhidmat	50
4.4	Analisis Berdasarkan Persoalan Kajian	51
4.4.1	Persoalan Kajian: Apakah Tahap Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua Mengikut Dimensi Karismatik Berdasarkan Persepsi Guru-guru?	51
4.4.2	Persoalan Kajian: Apakah Tahap Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua Mengikut Dimensi Motivasi Berinspirasi Berdasarkan Persepsi Guru-guru?	54
4.4.3	Persoalan Kajian: Apakah Tahap Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua Mengikut Dimensi Pertimbangan Secara Individu Berdasarkan Persepsi Guru-guru?	57
4.4.4	Persoalan Kajian: Apakah Tahap Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua Mengikut Dimensi Stimulasi Intelek Berdasarkan Persepsi Guru-guru?	59
4.4.5	Persoalan Kajian: Adakah Terdapat Perbezaan Persepsi Guru Mengikut Jantina, Umur dan Tempoh Berkhidmat Terhadap Amalan Kepimpinan Transformasi Yang Diamalkan Oleh Pengetua di Sekolah-sekolah Menengah Harian di Selatan Perlis?	62
4.5	Penutup	65

BAB V RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN

5.1	Pengenalan	66
5.2	Rumusan	66
5.3	Perbincangan	71
5.3.1	Tahap Pengamalan Transformasi Pengetua	72
5.3.2	Pengaruh Demografik Terhadap Kepimpinan Transformasi Pengetua	74
5.4	Cadangan	75
5.5	Cadangan Kajian Lanjutan	77
5.6	Penutup	78

RUJUKAN

LAMPIRAN

SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	PERKARA	MUKA SURAT
Jadual 3.1	Populasi Guru Berdasarkan Sekolah	38
Jadual 3.2	Senarai Item Bagi Tingkahlaku Kepimpinan Transformasi	40
Jadual 3.3	Jawapan Mengikut Skala Likert	41
Jadual 3.4	Tahap Amalan Kepimpinan Mengikut Nilai Min	41
Jadual 3.5	Hasil Ujian Kebolehpercayaan Kajian Rintis	44
Jadual 4.1	Nilai Cronbach Alpha Bagi Dimensi Pembolehubah	47
Jadual 4.2	Taburan Responden Mengikut Jantina	48
Jadual 4.3	Peringkat Umur Responden	49
Jadual 4.4	Tempoh Berkhidmat Responden	50
Jadual 4.5	Taburan Responden Mengikut Persepsi Guru Terhadap Amalan Pengetua Mengikut Dimensi Karismatik	52
Jadual 4.6	Taburan Responden Mengikut Persepsi Guru Terhadap Amalan Pengetua Mengikut Dimensi Motivasi Berinspirasi	55
Jadual 4.7	Taburan Responden Mengikut Persepsi Guru Terhadap Amalan Pengetua Mengikut Dimensi Pertimbangan Secara Individu	57
Jadual 4.8	Taburan Responden Mengikut Persepsi Guru Terhadap Amalan Pengetua Mengikut Dimensi Stimulasi Intelek	59
Jadual 4.9	Perbezaan Skor Min Keseluruhan dan Tahap Amalan Transformasi Mengikut Dimensi	61

Jadual 4.10	Analisis Ujian t: Perbezaan Persepsi Guru Berdasarkan Jantina	62
Jadual 4.11	Analisis ANOVA Sehal Perbandingan Persepsi Guru Terhadap Kepimpinan Transformasi Pengetua Berdasarkan Umur	63
Jadual 4.12	Analisis ANOVA Sehal Perbandingan Persepsi Guru Terhadap Kepimpinan Transformasi Pengetua Berdasarkan Tempoh Berkhidmat	64

SENARAI RAJAH

NO. RAJAH	PERKARA	MUKA SURAT
Rajah 2.1	Model Kepimpinan Transformasi Slocum dan Hellrigel	27
Rajah 2.2	Model Teori Kepimpinan Transformasi Leithwood	30
Rajah 3.1	Kerangka Konseptual Kajian	37

SENARAI LAMPIRAN

Lampiran A	Soal Selidik
Lampiran B	Output Statistik Kajian

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Dalam menghadapi era perubahan yang semakin pesat, pantas dan tidak menentu telah mendesak organisasi supaya dipimpin oleh pemimpin yang memiliki ciri-ciri kepemimpinan yang luar biasa. Organisasi perlu menampilkan pemimpin yang mampu menangani segala perubahan dan kesan daripadanya sama ada terhadap persekitaran, budaya dan jangkaan ahli-ahli organisasi.

Kepimpinan adalah satu gagasan yang mudah dikenal pasti tetapi agak sukar untuk ditakrifkan maksudnya dengan tepat. Mengikut Stogdill (1974) definisi kepemimpinan adalah sama banyaknya dengan orang yang cuba memberikan definisi terhadap istilah tersebut. Menurut beliau hampir 5 000 makna kepemimpinan didefinisikan dalam pelbagai bentuk seperti proses pengaruh kumpulan dan sosial, pertukaran perhubungan, ciri-ciri personaliti, bentuk-bentuk perlakuan dan sebagai makna kepada pencapaian matlamat. Malah istilah kepemimpinan juga turut digunakan dalam istilah-istilah lain secara berleluasa seperti kuasa, autoriti, pengurusan, pentadbiran, kawalan dan pemantauan untuk deskripsi fenomena yang sama.

Pemimpin boleh dilihat sebagai seseorang yang diiktiraf oleh satu atau lebih daripada satu orang, bahawa pemimpin mempunyai pengaruh, berwibawa dan mempunyai kuasa sama ada jangka pendek atau jangka panjang dalam situasi yang tertentu (Al. Ramaiah, 1992). Dengan ini, adalah jelas bahawa pemimpin ditentukan

oleh peranan dan bukannya oleh kedudukan. Stodgill (1974) berpendapat bahawa terdapat pelbagai arah aliran pemikiran yang berlaku serentak terhadap definisi kepimpinan, dan didapati bahawa timbulnya percanggahan definisi kepimpinan. Menurut beliau definisi paling awal mengenal pasti kepimpinan sebagai satu fokus proses dan pergerakan kumpulan. Ini diikuti dengan definisi bahawa konsep kepimpinan adalah seni memujuk pematuhan. Definisi kepimpinan berubah dan cenderung mengaitkannya dengan perbezaan kuasa, perbezaan peranan dan juga pengenalan struktur.

Terdapat juga definisi yang melibatkan lebih dari satu kategori, misalnya Hodgets (1986), mendefinisikan kepimpinan sebagai satu proses untuk menggerakkan daya usaha orang bawahan supaya mencapai matlamat organisasi. Di dalam bidang pendidikan, kepimpinan didefinisikan sebagai individu yang dipertanggungjawabkan dengan tugas untuk memimpin dan mengembleng aktiviti-aktiviti kumpulan bagi keperluan untuk mencapai matlamat yang ditetapkan. (Sergiovanni, 1982)

Menurut Abdul Ghani Abdullah (2005), sejak awal tahun 70-an lagi para pengkaji dalam bidang ini merintis jalan bagi mengkaji tugas-tugas seharian yang dilakukan oleh para guru besar dan pengetua dengan menggunakan pendekatan pemerhatian berstruktur. Kajian-kajian itu bertujuan memberi ulasan terperinci mengenai apa yang sering dilakukan oleh para guru besar dan pengetua sekolah, dengan siapa mereka berurusan, di mana dan bagaimana mereka menghabiskan masa dan sebagainya.

Sesebuah sekolah sebenarnya memerlukan seorang pemimpin yang benar-benar layak bagi memimpin dan mengurus sebuah institusi yang sangat penting agar berjaya dan berkesan. Oleh itu, satu bentuk kepimpinan adalah diperlukan bagi merealisasikan hasrat tersebut. Anjakan paradigma yang dibawa dalam kepimpinan transformasi didapati antara bentuk kepimpinan yang boleh dilaksanakan di peringkat sekolah dan organisasi. Kepimpinan transformasi menekankan kepada konsep kerja sepasukan, mewujudkan iklim kerja yang kondusif serta menggalakkan penglibatan ahli-ahli organisasi dalam membuat keputusan bagi kebaikan organisasi dan mengamalkan cara baru dalam memimpin organisasi.

Kajian Button (2003) menunjukkan bahawa perubahan yang dibawa melalui kepimpinan transformasi dilihat lebih demokratik, adil serta mampu meningkatkan komitmen serta penglibatan individu. Organisasi yang melalui perubahan amalan kepimpinan transaksi kepada kepimpinan transformasi berubah bukan hanya kerana aspek-aspek di atas tetapi mereka berubah kerana amalan kepimpinan transformasi mampu membawa kepada peningkatan produktiviti (Leithwood, 1992)

Menurut Hoy dan Miskel (2005), model kepimpinan transformasi dilihat paling sesuai dilaksanakan oleh pemimpin sekolah. Marks & Printy (2003) yang mengkaji kolaborasi antara kepimpinan pengajaran dan kepimpinan transformasi yang dilaksanakan di sekolah yang akhirnya membawa kepada kualiti pedagogi dan prestasi pelajar yang berada pada tahap yang tinggi.

Penyelidikan mengenai kepimpinan transformasi sangat diperlukan bagi membuktikan bentuk kepimpinan ini berjaya mewujudkan organisasi yang berkesan .

Menurut George & Jones, (1996) keberkesanan kepimpinan transformasi telah dapat dibuktikan dengan kejayaan dan keberkesanan organisasi-organisasi di Barat yang telah menggunakan bentuk kepimpinan tersebut. Oleh itu, organisasi penting seperti sekolah amat memerlukan satu bentuk kepimpinan bagi mewujudkan satu suasana yang akan memberikan kepuasan dan motivasi kepada guru-guru yang akhirnya akan memberikan kejayaan dan kecemerlangan kepada sekolah dan sistem pendidikan secara keseluruhannya.

1.2 Penyataan Masalah

Seseorang yang telah diamanahkan menjadi pengetua tidak dapat lari daripada menjalankan tugas mengurus, mentadbir dan memimpin. Ketiga-tiga bidang tugas tersebut adalah saling berkaitan di antara satu sama lain. Walau bagaimanapun, tugas memimpin adalah lebih penting kerana merangkumi bidang pentadbiran dan pengurusan sekolah. Kepimpinan pengetualah yang mewarnai corak sekolahnya sama ada sekolahnya akan menjadi sebagai sekolah cemerlang atau sebaliknya. Gaya atau tingkah laku kepimpinannya akan menentukan sama ada guru-gurunya mendapat kepuasan kerja dan bermotivasi atau sebaliknya. Oleh yang demikian, tingkah laku pengetua dan corak kepimpinannya akan menjadi nadi penggerak utama perjalanan sesebuah sekolah (Ibrahim Mamat, 1993).

Kepimpinan pengetua bukanlah hanya pada aspek-aspek teknikal sahaja bahkan pengetua juga bertanggungjawab kepada perubahan sikap guru yang lahir dari kesedaran dan kebijaksanaan yang dijana melalui pembangunan intelek dan teladan yang menjadi inspirasi dan pedoman kepada mereka untuk melakukan perubahan

yang positif atau bekerjasama dalam melakukan sesuatu perubahan. Perubahan dalam corak kepimpinan perlu dilakukan bagi mewujudkan persekitaran sekolah yang harmoni bagi melahirkan produk-produk insan yang terbaik sama ada dari segi fizikal atau intelek.

Pendidikan di Malaysia sedang mengalami anjakan paradigma. Wawasan pendidikan menegaskan bahawa satu transformasi perlu wujud di dalam kepimpinan pengetua di mana gaya kepimpinan pengetua dan pengurusan sekolah perlu dinamis. Dengan itu, penyelidikan perlu dibuat bagi mengenalpasti gaya kepimpinan yang sesuai dan berkesan bagi mewujudkan budaya cemerlang di sekolah (Abd. Aziz Yusof, 2000)

1.3 Objektif Kajian

Objektif kajian ini adalah untuk melihat persepsi guru terhadap amalan kepimpinan transformasi pengetua di sekolah-sekolah menengah harian di Selatan Perlis berdasarkan 4 dimensi iaitu karismatik, motivasi berinspirasi, pertimbangan secara individu dan stimulasi intelek. Selain itu, kajian ini juga bertujuan untuk menentukan sama ada wujud perbezaan persepsi guru mengikut jantina, umur dan tempoh berkhidmat terhadap amalan kepimpinan transformasi di kalangan pengetua di sekolah-sekolah menengah harian yang dikaji.

1.4 Persoalan Kajian

- i. Apakah tahap amalan kepimpinan transformasi dalam kalangan pengetua sekolah menengah harian di Selatan Perlis?
- ii. Apakah tahap amalan kepimpinan transformasi pengetua mengikut dimensi karismatik berdasarkan persepsi guru-guru di sekolah-sekolah menengah harian di Selatan Perlis?
- iii. Apakah tahap amalan kepimpinan transformasi pengetua mengikut dimensi motivasi berinspirasi berdasarkan persepsi guru-guru di sekolah-sekolah menengah harian di Selatan Perlis?
- iv. Apakah tahap amalan kepimpinan transformasi pengetua mengikut dimensi pertimbangan secara individu berdasarkan persepsi guru-guru di sekolah-sekolah menengah harian di Selatan Perlis?
- v. Apakah tahap amalan kepimpinan transformasi pengetua mengikut dimensi stimulasi intelek berdasarkan persepsi guru-guru di sekolah-sekolah menengah harian di Selatan Perlis?
- vi. Apakah terdapat perbezaan persepsi guru mengikut jantina, umur dan tempoh berkhidmat terhadap amalan kepimpinan transformasi yang diamalkan oleh pengetua di sekolah-sekolah menengah harian di Selatan Perlis?

1.5 Kepentingan Kajian

- i. Pengetahuan mengenai kepimpinan transformasi diharapkan akan dapat memberi alternatif kepada pengetua untuk mempertingkatkan keberkesanan kepimpinannya.
- ii. Dapat membantu para pengetua memahami keperluan dan harapan guru-guru terhadap aspek toleransi, keperihatinan, pembangunan intelek dan profesionalisme.
- iii. Membantu pengetua dalam melakukan penambahbaikan terhadap amalan kepimpinan mereka dalam memenuhi keperluan dan matlamat kepimpinan transformasi itu sendiri.
- iv. Kajian ini ialah satu usaha pengkaji untuk membantu pihak-pihak tertentu sama ada pihak Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pelajaran Negeri dan pihak sekolah di dalam menangani masalah yang wujud berkaitan kepimpinan pengetua.
- v. Dapatan dari kajian ini diharap dapat menambah pengetahuan pengetua berhubung dengan kepimpinan iaitu bagaimana kepimpinan transformasi adalah sangat berkesan dalam melahirkan warga sekolah yang bermotivasi dan berdaya saing.

- vi. Dapatan daripada kajian ini diharap dapat membantu pihak penggubal dasar merancang kursus atau program khas kepada calon pengetua dan pengetua yang baru dilantik.
- vii. Kajian ini diharap dapat menjadi panduan kepada pengkaji-pengkaji lain yang berminat menjalankan kajian berkaitan kepimpinan transformasi.

1.6 Batasan Kajian

Kajian ini melibatkan 5 buah sekolah menengah harian di Selatan Perlis. Dalam kajian ini pengkaji hanya mengkaji tentang amalan kepimpinan transformasi dalam kalangan pengetua di sekolah-sekolah bantuan penuh kerajaan berdasarkan kepada persamaan dari segi peraturan, kemudahan serta wawasan pendidikan. Manakala populasi terdiri daripada guru-guru bagi setiap sekolah tersebut. Kajian ini juga terbatas kepada aspek amalan kepimpinan transformasi pengetua di 5 buah sekolah tersebut melalui empat dimensi kepimpinan transformasi iaitu karismatik, motivasi berinspirasi serta pertimbangan secara individu dan stimulasi intelek. Memandangkan responden kajian ini hanya melibatkan guru-guru sekolah menengah harian di Selatan Perlis, maka dapatan kajian ini mungkin tidak menggambarkan apa yang sebenar berlaku dalam seluruh organisasi sekolah di Malaysia.

1.7 Definisi Operasional

Istilah-istilah yang digunakan dalam kajian diterangkan dalam bahagian ini. Pengertian setiap istilah adalah berdasarkan kepada rujukan dan definisi yang dibuat berdasarkan kajian.

i. Amalan

Berdasarkan maksud yang dirujuk melalui kamus dewan (2003), amalan bererti sesuatu yang dilakukan atau dilaksanakan sebagai satu kebiasaan. Dalam kajian ini, amalan diertikan sebagai satu kebiasaan dalam kepimpinan pengetua dalam memimpin organisasi.

ii. Kepimpinan

Hussein Mahmood (1993) melihat kepemimpinan sebagai suatu bentuk tingkah laku pemimpin bagi mencari penyelesaian masalah dan bagi mencari jalan untuk melaksanakan sesuatu tugas yang bertujuan untuk mencapai matlamat sesuatu organisasi itu. Kepimpinan lazimnya melibatkan suatu proses mempengaruhi orang lain di dalam sesuatu organisasi dengan membina hubungan yang baik, menggerak aktiviti dan memandu subordinat ke arah mencapai matlamat organisasi. Pengkaji melihat kepimpinan adalah suatu dimensi tindakan atau inisiatif seorang pemimpin terhadap mencari penyelesaian kepada sesuatu masalah atau untuk merangsang orang lain untuk berubah. Selain itu, dimensi lain yang membentuk erti kepimpinan itu adalah manipulasi sumber yang berkesan

sama ada sumber manusia itu sendiri atau mesin, proses, kaedah, bahan dan sebagainya.

iii. Kepimpinan Transformasi

Bass (1985) mendefinisikan kepimpinan transformasi sebagai kesan pemimpin ke atas pengikut. Pengikut berasa percaya, taat dan hormat terhadap pemimpin dan mereka terdorong melakukan lebih daripada apa yang diharapkan mereka lakukan. Bass (1985) membahagikan kepimpinan transformasi kepada 4 dimensi utama iaitu karismatik, motivasi berinspirasi, pertimbangan secara individu dan stimulasi intelek.

iv. Pengetua

Pengetua menurut Hussein Mahmood (1993) adalah sebagai pemimpin organisasi pendidikan yang bertanggung jawab dalam banyak hal yang berkaitan dengan institusi sekolah. Tugasnya adalah berkaitan dengan aspek pentadbiran dan pengurusan, penyeliaan, kepimpinan, pendidikan dan yang berkaitan dengan perjalanan organisasi sekolah sebagai suatu institusi pendidikan formal. Dalam kajian ini pengetua adalah sebagai pemimpin di sekolah yang bertanggung jawab dalam memimpin organisasi sekolah dalam semua aspek pentadbiran mahupun kemanusiaan.

Sekolah menengah merupakan suatu institusi pendidikan lanjutan daripada sistem pendidikan peringkat rendah. Kajian ini menumpukan kepada sekolah

menengah harian di Selatan Perlis yang terdiri daripada 5 buah sekolah. Pendidikan sekolah menengah meliputi pendidikan di peringkat menengah rendah iaitu peralihan hingga tingkatan tiga manakala pendidikan menengah atas meliputi tingkatan empat hingga tingkatan enam.

Dalam kajian ini sekolah menengah harian adalah sekolah bantuan penuh kerajaan yang dibiayai sepenuhnya oleh kerajaan Malaysia dari segi kemudahan fizikal, tenaga pengajar, bantuan buku teks, bantuan penyelenggaraan serta di tadbir di bawah Jabatan Pelajaran Negeri dan Kementerian Pelajaran Malaysia.

1.8 Penutup

Dalam persekitaran yang sentiasa mengalami perubahan, kejayaan jangka panjang sesebuah organisasi adalah bergantung pada semua peringkat terutama pengetua sebagai pemimpin yang memiliki dan mengamalkan kepimpinan yang terbaik kerana keupayaan mereka meningkatkan keupayaan, kemahiran, kebolehan serta berperanan menyuntik semangat, memberi bimbingan kepada guru-guru dalam usaha memastikan mereka lebih bersedia untuk menerima perubahan. Oleh itu, kepimpinan yang terbaik merupakan kunci utama yang akan memastikan kejayaan sesebuah organisasi melalui peningkatan prestasi dan kepuasan kerja yang akan diperolehi oleh guru-guru hasil dari perubahan yang dilakukan.

BAB II

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Pengenalan

Bahagian ini akan membincangkan dan meninjau kajian-kajian yang telah dijalankan oleh pengkaji-pengkaji lepas mengenai kepimpinan transformasi. Tujuan utama kajian ini ialah untuk melihat tahap kepimpinan transformasi pengetua dan bagaimana keadaan itu dibantu dengan melihat persamaan dan perbezaan keputusan berbanding dengan kajian yang terdahulu.

2.2 Definisi Kepimpinan

Stoner dan Winkel (1989) telah mendefinisikan kepimpinan sebagai proses mengarah dan mempengaruhi aktiviti-aktiviti anggota kumpulan yang berkaitan dengan tugas. Daripada definisi di atas terdapat tiga unsur penting iaitu yang pertama, kepimpinan melibatkan pembahagian kuasa. Yang kedua, kepimpinan melibatkan orang lain iaitu pengikutnya dan yang ketiga ialah pemimpin boleh mempengaruhi pengikutnya dalam pelbagai cara. Walau bagaimanapun, dalam definisi di atas, penekanan diberi kepada pentingnya unsur kemanusiaan dalam usaha untuk mencapai matlamat. Sesuatu matlamat akan dapat dicapai melalui kerjasama orang lain sama ada secara paksa atau sukarela.

Menurut Lunenberg dan Ornstein (1991) kepimpinan adalah satu proses mempengaruhi aktiviti kumpulan ke arah pencapaian matlamat. Ia mempunyai

persamaan dengan pendapat Robbin (1993) yang melihat kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sesuatu kumpulan ke arah mencapai sesuatu matlamat. Definisi ini adalah bersesuaian dengan pandangan Koontz dan Wiehrich (1988) yang menyatakan bahawa kepemimpinan itu sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang supaya mereka akan berjuang dengan rela hati dan penuh semangat ke arah pencapaian matlamat kumpulan.

Hersey dan Blanchard (1988) pula menyatakan bahawa kepemimpinan dilihat sebagai menggunakan pengaruh individu dalam sesuatu keadaan menerusi proses komunikasi, merayu kepada pencapaian sesuatu matlamat atau matlamat-matlamat yang tertentu. Seterusnya Hersey dan Blanchard (1982) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang bawahan untuk mencapai objektif organisasi. Fiedler dan Garcia (1987) pula menegaskan kepemimpinan berfokus kepada pemimpin dan peranan yang dimainkan oleh mereka.

Drucker (1992) dalam definisinya memberi penekanan kepada tanggungjawab seorang pemimpin adalah merancang misi organisasi, menentukan dan memberi keutamaan terhadap tahap pencapaian organisasi. Koontz dan Weihrich (1988) pula memberi penekanan kepada elemen pembinaan semangat serta kerelaan pengikut untuk mencapai kehendak pemimpin. Yulk (1989) menghuraikannya sebagai percubaan yang melibatkan pengikut dalam urusan kepemimpinan. Penglibatan ini diharap dapat membawa kepada pembinaan semangat berkumpulan.

Di dalam konteks sekolah, Sergiovanni (1980) mendefinisikan kepemimpinan sekolah sebagai seorang individu yang bertanggungjawab mengarahkan dan menyelaraskan

aktiviti ahli kumpulan ke arah mencapai atau mengubah matlamatnya. Sebagai pemimpin formal di dalam organisasi sekolah, pengetua adalah dipertanggungjawabkan dengan tugas untuk memimpin dan mengembleng aktiviti di dalam kumpulan bagi keperluan untuk mencapai matlamat yang ditetapkan.

2.3 Pengenalan Kepada Teori Kepimpinan

Kepimpinan merupakan satu perkara penting yang menjadi minat para pengkaji bagi mewujudkan teori-teori yang boleh menjadi panduan dan ikutan. Walau bagaimanapun, menurut Yulk (1989), sehingga kini belum wujud lagi teori yang mantap dan tepat mengenai kepimpinan. Holt (1990) yang telah banyak menggunakan teks pengurusan turut mengakui bahawa setelah seabad kajian kepimpinan dilakukan pengkaji-pengkaji masih tidak dapat mendefinisikannya dengan makna yang tepat. Makna kepimpinan yang berlainan yang berlainan bagi orang yang berlainan. Malah didapati tiada kata sepakat dalam memberi pengertian kepimpinan walaupun di kalangan para pengkaji dan ahli-ahli akademik yang terkemuka. Mereka juga memberikan definisi yang berbeza-beza berdasarkan perspektif dan kepentingan masing-masing.

2.3.1 Pendekatan Kepimpinan Awal

Pendekatan kepimpinan awal merangkumi pendekatan 'trait', pendekatan tingkah laku dan pendekatan kontingensi. Pendekatan 'trait' cuba mengenal pasti sifat-sifat pemimpin yang membawa kepada keberkesanan kepimpinan. Pendekatan tingkah laku memberi tumpuan ke atas tingkah laku pemimpin yang berkesan. Manakala

pendekatan kontingensi pula memberi penekanan kepada sifat pemimpin dan situasi serta kesannya ke atas keberkesanan pemimpin.

2.3.2 Pendekatan 'Trait'

Mengikut pendekatan ini, daya kepimpinan dianggap sebagai satu sifat semulajadi, dilahirkan dan tidak boleh dipelajari. Kajian kepimpinan pada peringkat awal adalah merupakan percubaan untuk mengenal pasti sifat yang membezakan di antara pemimpin dan bukan pemimpin (Lunenberg & Ornstein, 1991). Dikatakan bahawa keadaan fizikal dan sifat fizikal seseorang adalah penting untuk menentukan kejayaan seseorang pemimpin. Teori-teori yang berlandaskan sifat manusia membuat andaian bahawa orang yang mempunyai sifat-sifat peribadi yang tertentu dengan sendirinya lahir sebagai pemimpin yang besar yang dapat menempa sejarah. Para penyelidik di dalam bidang ini telah mengenal pasti satu set 'trait' yang perlu ada kepada seseorang pemimpin. Di antaranya ialah kecerdasan, karisma, ketegasan, ketekunan, kekuatan, keberanian, kejujuran, kesabaran, bermotivasi dan berkemampuan di dalam hubungan di antara manusia.

Pendekatan ini pada suatu ketika dahulu diterima oleh orang ramai orang kerana dilihat sebagai munasabah apabila didapati ramai pemimpin besar dunia mempunyai sifat peribadi dan kebolehan istimewa yang boleh menarik ramai orang menjadi pengikut mereka. Walau bagaimanapun, penyelidikan yang berhubung dengan perkara tersebut tidak dapat menyingkap sebarang sifat yang jelas yang membezakan di antara pemimpin dengan bukan pemimpin. Kajian yang dilakukan juga mendapati bahawa para pemimpin efektif nampaknya tidak mempunyai sifat-sifat tertentu.

Kajian-kajian berkaitan dengan sifat pemimpin yang telah dijalankan menunjukkan sifat individu tidak mempunyai hubungan kuat dan tekal dengan keberkesanan kepimpinan (Stogdill, 1974; Yulk, 1981) oleh kerana itu, para penyelidik telah mencuba pula pendekatan tingkah laku di dalam kajian mereka mengenai kepimpinan.

2.3.3 Pendekatan Tingkah Laku

Teori ini mengutarakan bahawa terdapat corak tingkah laku tertentu di antara orang yang menjadi pemimpin dengan yang bukan pemimpin. Pada tahun 1950-an, penyelidik dalam bidang kepimpinan telah memberi perhatian kepada tingkah laku sebenar seorang pemimpin yang berkesan. Perhatian diberi kepada apa yang dilakukan oleh pemimpin yang efektif, bagaimana mereka mendelegasikan tugas, bagaimana mereka berkomunikasi, dan cuba mendorong orang bawahan mereka serta bagaimana mereka melaksanakan tugas mereka. Asas kepada pendekatan ini ialah mereka percaya bahawa pemimpin yang efektif menggunakan gaya tertentu untuk memimpin individu atau kumpulan untuk mencapai matlamat tertentu iaitu menghasilkan pengeluaran dan membentuk moral yang tinggi (Szilagyi & Wallace, 1977).

Terdapat tiga kajian yang perlu diberi perhatian berkaitan dengan pendekatan tingkah laku ini. Kajian tersebut ialah kajian Universiti Ohio State, kajian Universiti Michigan; dan Teori Kontigensi.

2.3.4 Kajian Kepimpinan Universiti Ohio State

Kajian mengenai kepimpinan yang intensif telah dilakukan di Universiti Ohio State, Amerika Syarikat pada akhir tahun 1940 dan awal tahun 1950-an. Matlamat kajian ini ialah untuk menentukan tingkah laku yang penting yang ditunjukkan oleh pemimpin untuk mencapai matlamat kumpulan atau organisasi. Kajian ini juga menentukan kesan gaya kepimpinan ke atas prestasi kerja dan kepuasan kerja kumpulan (Schriesheim, 1978).

Di dalam kajian ini, penyelidik-penyelidik dari disiplin psikologi, sosiologi dan ekonomi telah merekacipta satu instrumen untuk menjelaskan tingkah laku pemimpin. Instrumen yang mereka hasilkan diberi nama '*Leader Behavior Description Questionnaire*' (Hemphill & Conns, 1957). Instrumen ini digunakan untuk mengkaji perbezaan gaya kepimpinan bagi kumpulan. Sampel kajian tersebut meliputi komander angkatan udara, krew pengebom, pegawai tadbir dalam angkatan tentera, pemimpin pelajar, guru dan penyelia sekolah.

Penyelidikan Universiti Ohio telah membentuk sembilan elemen tingkah laku yang wujud di dalam kepimpinan organisasi dan ketenteraan. Dengan menggunakan analisis faktor, sembilan elemen tadi diperkecilkan menjadi empat elemen atau dimensi iaitu bertimbang rasa, merintis struktur pengeluaran dan sensitiviti. Penilaian yang diberi terhadap pemimpin yang menggunakan dimensi timbang rasa dan merintis struktur ialah 80 peratus. Dapatan utama dari penyelidikan di atas ialah tingkah laku kepimpinan dapat diklasifikasikan kepada dua dimensi yang dikenali sebagai merintis struktur dan bertimbang rasa (Reddin, 1970).

Berbagai-bagai huraian telah diberi berhubung dengan dua dimensi di atas. Dimensi merintis struktur dihuraikan sebagai tingkah laku yang menyatakan sejauh mana pemimpin mendefinisikan peranannya di dalam menentukan struktur terhadap tugas. Pemimpin jenis ini selalu mengarahkan aktiviti-aktiviti kumpulan, membuat penjadualan tugas kakitangannya dan mencuba idea-idea baru. Pendekatan ini menghasilkan kepuasan kerja di kalangan pekerja. Dimensi bertimbang rasa pula dihuraikan sebagai menyatakan sejauhmana pemimpin mempunyai hubungan mesra dengan kakitangan. Pemimpin perlu yakin dengan kebolehan pekerja, mengambil kira dan menghormati idea-idea, mendengar pandangan, memberi perhatian dan pertimbangan terhadap peranan pekerja. Komunikasi dua hala perlu diadakan antara pemimpin dan kakitangan. Pendekatan ini didapati menghasilkan kepuasan kerja (Zaidatul, 1989).

Tyson & Jackson (1992) menghuraikan gaya timbang rasa sebagai tindak balas pemimpin terhadap ahli-ahli kumpulan dalam keadaan mesra, saling percaya-mempercayai dan sedia menerangkan keputusannya kepada orang bawahannya. Tyson & Jackson (1992) menyamakan dimensi timbang rasa ini dengan orientasi hubungan, supportif, berpusatkan pekerja atau berorientasi memelihara kumpulan. Manakala gaya merintis struktur pula dihuraikan sebagai sejauh mana pemimpin menyusun, mengarah, mendefinisi struktur dan matlamat kumpulan. Pemimpin menentukan tingkah laku kumpulan dan mengawal komunikasi.

Reddin (1970) pula menghuraikan gaya merintis struktur sebagai menitik beratkan tentang perancangan seperti menyusun kerja dan tugas. Manakala gaya timbang rasa pula, Reddin (1979) menghuraikan tingkah laku ke arah mengekalkan hubungan di

antara pemimpin dengan orang bawahan dan pembolehubah yang dibentuk oleh Universiti Ohio State adalah digunakan oleh ahli sains sosial yang terlibat dalam kajian mengenai tingkah laku pemimpin.

Seterusnya Robbins (1983), mendefinisikan gaya merintis struktur sebagai merujuk kepada sejauh mana pemimpin mendefinisikan dan menstruktur peranannya dan subordinat dalam usaha untuk mencapai matlamat organisasi. Ini termasuk usaha untuk menyusun kerja, hubungan kerja dan matlamat. Pemimpin yang dikategorikan sebagai tinggi di dalam gaya merintis struktur adalah mereka yang menetapkan tugas tertentu, mengharapkan pekerja mengekalkan mutu kerja yang tertentu dan menekankan tentang tarikh akhir sesuatu kerja patut disiapkan.

Gaya bertimbang rasa pula, menurut Robbins (1983), sebagai sejauh mana seseorang pemimpin menjalin hubungan kerja dengan orang bawahan seperti saling percaya mempercayai dan menghormati idea-idea orang bawahan. Ia juga menunjukkan perhatian terhadap keselesaan pengikut, kesejahteraan, status dan kepuasan kerja. Pemimpin yang dikategorikan sebagai tinggi dalam gaya bertimbang rasa adalah mereka yang membantu orang bawahan mengatasi masalah peribadi, mesra, mudah didekati, melayani orang bawahan sebagai sama taraf dengannya.

Tidak ketinggalan, Hellriegel (1992) turut memberi huraian lanjut tentang tingkah laku yang dimiliki oleh pemimpin yang dikategori sebagai bertimbang rasa. Menurutnya pemimpin tersebut menyatakan penghargaan mereka kepada pekerja yang melakukan kerja dengan memuaskan. Mereka tidak meminta lebih daripada apa yang pekerja mampu lakukan. Mereka juga membantu menyelesaikan masalah

peribadi pekerja. Mereka selalu mesra dan memberi ganjaran kepada pekerja yang menunjukkan prestasi cemerlang. Mengenai gaya merintis struktur pula, Hellriegel (1992) menghuraikan sebagai pemimpin yang aktif merancang, menyusun, mengawal dan menyelaraskan aktiviti orang bawahan. Tingkah laku pemimpin jenis ini meliputi menetapkan tugas kepada pekerja, mementingkan prestasi kerja, memberitahu pekerja tentang keperluan-keperluan kerja tersebut, menjadualkan kerja yang perlu dilakukan dan menggalakkan pekerja menggunakan prosedur yang seragam.

2.3.5 Kajian Kepimpinan Universiti Michigan

Program penyelidikan mengenai tingkah laku kepemimpinan yang seterusnya dilakukan oleh penyelidik-penyelidik di Universiti Michigan pada tahun 1950-an. Tujuan penyelidikan Universiti Michigan dilakukan ialah untuk menentukan pemimpin yang berkesan dan tidak berkesan. Mereka mengkaji tingkah laku pemimpin dalam percubaan untuk membentuk tingkah laku tertentu yang membezakan pemimpin efektif dengan yang tidak efektif (Lunenburg & Ornstein, 1991).

Kumpulan pengkaji Institut Penyelidikan Sosial Universiti Michigan mendapati dua dimensi perilaku yang mereka namakan orientasi pekerja dan orientasi pengeluaran. Pemimpin yang berorientasikan pekerja menekankan perhubungan manusia dan pemimpin yang berorientasikan pengeluaran menekankan aspek-aspek tugas termasuk menetapkan piawaian kerja yang ketat, menyusun tugas secara terperinci, menyediakan kaedah-kaedah kerja yang harus diikuti dan menyelia secara dekat subordinat mereka. Hasil kajian menunjukkan pemimpin yang berorientasikan

pekerja menghasilkan produktiviti yang lebih tinggi dan juga kepuasan yang tinggi (Kahn & Kaatz, 1996).

2.4 Teori Kepimpinan Transformasi

Kepimpinan transformasi ialah kepimpinan yang mengilhamkan pengikutnya untuk mempercayai pemimpin, membentuk tingkahlaku yang boleh menyumbangkan kepada pencapaian matlamat organisasi dan membentuk tahap yang tinggi (George & Jones, 1996). Burns (1978) mendefinisikan kepimpinan transformasi sebagai pemimpin yang mengenal pasti dan mengeksploitasi keperluan sedia ada atau kemahuan pengikut-pengikut yang berpotensi. Pemimpin transformasi melihat motif potensi kepada pengikut-pengikutnya, berusaha untuk memenuhi keperluan aras tinggi dan mengikat seluruh jiwa pengikutnya. Hasil dari kepimpinan transformasi ini adalah suatu perhubungan yang saling merangsang dan mempertingkatkan potensi pengikut yang akan mengubah mereka menjadi pemimpin dan mungkin mengubah pemimpin menjadi agen-agen moral.

Pemimpin transformasi berusaha untuk membangkitkan kesedaran pengikut-pengikutnya dengan mengajak mereka mencapai nilai-nilai ideal dan nilai moral seperti kebebasan, keadilan, persamaan, keamanan dan kemanusiaan.

Yulk (1989) merujuk kepimpinan transformasi kepada proses memujuk ke arah perubahan yang besar di dalam sikap dan penilaian akhir organisasi serta membentuk komitmen terhadap misi atau objektif organisasi. Manakala Bass (1985) mendefinisikan kepimpinan transformasi sebagai kesan pemimpin ke atas pengikut.

Pengikut berasa percaya, taat dan hormat terhadap pemimpin dan mereka terdorong melakukan lebih daripada apa yang diharapkan mereka lakukan. Menurut Mohd Salleh Lebar (2000) kepimpinan transformasi memfokuskan kepada peringkat moral dan motivasi dalaman yang tinggi dalam menjalankan sesuatu tugas. Kepimpinan jenis ini memerlukan seseorang bersifat kemanusiaan, adil, jujur dan tidak emosional, tidak tamak dan tidak mencemburui kakitangannya.

Mengikut Robbins (1991), kepimpinan transformasi mempunyai hubungkait dengan pemimpin yang mengilhamkan kepada pengikutnya supaya mengorbankan kepentingan diri sendiri untuk kepentingan organisasi dan seseorang yang memiliki kemampuan yang tinggi dan luar biasa dalam mempengaruhi pengikutnya. Menurutnya pemimpin ini dapat memimpin dan memotivasi pengikutnya ke arah mencapai matlamat dengan menjelaskan peranan dan keperluan tugas mereka. Dengan menggunakan keupayaan personal mereka, mereka mengubah sikap pengikut mereka dengan memberikan kesedaran betapa penting dan bernilai tugas mereka. Menurut Philip L. Hunsaker (1986), pemimpin transformasi adalah pemimpin yang memiliki pengaruh yang dapat mengatasi individu yang berinteraksi secara terus dengan mereka. Melalui visi, tindakan dan pengaruh, mereka mengubah arah aspek-aspek yang besar dalam organisasi.

2.4.1 Model Bass

Bass (1985) menyediakan satu versi kepemimpinan transformasi yang lebih terperinci dan diperbaiki. Dalam pendekatannya, Bass menyambung kembali kajian yang dilakukan oleh Burns (1978) dan juga House (1976). Dalam pendekatannya, Bass (1985) menyambung kembali kajian yang dilakukan oleh Burns dengan memberi perhatian yang lebih kepada pengikut berbanding dengan pemimpin. Bass (1985) juga mengembangkan lagi kajian yang dilakukan oleh House dengan memberi tumpuan kepada elemen emosi dan punca kepada karisma dengan mencadangkan bahawa karisma ini adalah penting tetapi tidak cukup bagi keadaan yang memerlukan kepemimpinan transformasi (Yammarino, 1993).Kepimpinan transformasi dikaji berdasarkan teori yang dibina. Berikut adalah huraian dimensi amalan kepemimpinan transformasi berdasarkan teori yang dikaji.

i. Karismatik

Pemimpin transformasi sebagai *role model*, dihormati dan dikagumi oleh pengikutnya. Pemimpin transformasi juga digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mempunyai visi dan misi yang jelas serta berani menghadapi risiko. Bass (1998), menggariskan bahawa pengaruh yang ideal ditonjolkan dalam kepemimpinan transformasi apabila seseorang pemimpin itu menetapkan matlamat untuk dicapai pada masa akan datang dan mampu menerangkan dan memimpin subordinat ke arah menjayakan matlamat yang diaspirasikan dengan menunjukkan teladan yang baik untuk diikuti. Burns (1978), menjelaskan bahawa pemimpin yang memiliki sifat-sifat karismatik juga memiliki ciri-ciri tingkah laku yang unggul sebagai seorang pemimpin.

Pemimpin transformasi juga merupakan seorang pemimpin yang mempunyai harapan yang tinggi terhadap kemampuan subordinat tetapi tetap berperan dalam memberi sokongan dan panduan agar subordinat mampu mencapai tahap yang diinginkan. Karisma pemimpin transformasi terserlah dengan keyakinan dan kepastian yang ditunjukkan dalam setiap tindakannya. Bass dan Avolio (1997) memperjelas sifat-sifat pemimpin yang bersifat karismatik sebagai seorang pemimpin yang sanggup berkorban demi kepentingan organisasi dan bersifat optimis terhadap visi dan misi yang ingin dicapai. Bennis (1985) mendapati pemimpin karismatik mempunyai empat ciri penting iaitu mereka mempunyai wawasan yang jelas dan menarik, mereka boleh menjelaskan wawasan mereka kepada pengikut, mereka menunjukkan konsistensi dan mereka mengenali kekuatan diri sepenuhnya.

Di samping itu, Conger & Kanungo (1987) pula menambah ciri-ciri tersebut dengan memasukkan beberapa ciri iaitu keyakinan dan kesungguhan tentang wawasan iaitu pemimpin sungguh yakin tentang wawasan mereka, rela mengambil risiko persendirian yang tinggi dan berkorban untuk mencapai wawasan itu. Pemimpin karismatik juga mempunyai perlakuan luar biasa yang agak terkeluar daripada kebiasaan. Mereka juga dianggap sebagai agen perubahan yang radikal.

ii. Motivasi Berinspirasi

Pemimpin transformasi mempunyai tingkah laku yang mampu memotivasikan pengikutnya, menaikkan semangat juang serta berupaya untuk menyahtu cabaran yang mendatang. Pemimpin transformasi bertindak menyatakan dengan jelas tentang keyakinan terhadap misi dan matlamat yang hendak dicapai serta memperlihatkan komitmen yang teguh terhadap matlamat organisasi yang dikongsi bersama. Pemimpin ini menyampaikan tujuan penting dengan cara yang mudah. Pengikut mendapati pemimpin motivasi berinspirasi adalah seorang yang berpengetahuan dan sensitif kepada masalah-masalah semasa. Daripada persepsi inilah pengikut yakin terhadap pemimpin tersebut. Kajian Button (2003) menunjukkan bahawa guru yang berkesan adalah di kalangan guru yang bermotivasi tinggi. Mereka menunjukkan minat yang tinggi dan sentiasa melibatkan diri dalam penambahbaikan pengajaran dan pembelajaran. Dalam konteks ini pengetua sebagai pemimpin sekolah berperanan untuk memberi sokongan moral di samping keperluan dan kemudahan yang diperlukan bagi meningkatkan dan mengekalkan motivasi guru dalam menjayakan matlamat organisasi sekolah.

iii. Memberi Pertimbangan Kepada Individu

Pemimpin di dalam dimensi ini akan memberi perhatian peribadi terhadap pengikut. Mereka akan memberi perhatian kepada pengikut dengan cara melatih, menasihati, membimbing dan memberi maklum balas kepada pengikut dengan cara yang mudah diterima. Pemimpin transformasi memberi

tumpuan dan perhatian terhadap keperluan dan potensi tertentu dalam membangunkan pengikut-pengikutnya. Pemimpin transformasi menganggap setiap pengikutnya sebagai seorang individu yang perlu dihormati (Ayman, 2003). Pemimpin-pemimpin seperti ini akan mewujudkan suatu iklim yang amat selesa di kalangan pengikut dengan sentiasa memberi galakan dan sokongan kepada mereka dan sebarang perbezaan dihormati. Interaksi di antara pemimpin ini dengan pengikutnya membina hubungan kerja yang kondusif kerana pemimpin transformasi peka terhadap pengikutnya sebagai seorang individu.

iv. Stimulasi Intelek

Pemimpin transformasi bertindak balas secara berbeza terutama dalam mencari penyelesaian masalah dengan dimensi pemikiran yang baru dan inovatif. Dengan itu, pemimpin transformasi secara tidak langsung menggalakkan pengikutnya berfikir secara kreatif dan bukan hanya menyalahkan orang lain atau sebagainya dalam menyelesaikan sesuatu masalah. Faktor ini menggalakkan suatu bentuk pemikiran baru dalam menyediakan subordinat bertindak terhadap sebarang permasalahan. Pemimpin transformasi menjadikan subordinat mampu mengenal, pasti cabaran dan menjadikan mereka orang yang berani menghadapinya (Abdullah dan Ainon, 2007).

2.4.2 Model Kepimpinan Transformasi Slocum dan Hellrigel

Model kepemimpinan ini yang diperkenalkan oleh Slocum dan Herrigell (2007) diasaskan dari model Bass. Kepimpinan transformasi menurut Slocum dan Hellrigel (2007) terdiri daripada empat dimensi utama iaitu memupuk pengaruh yang ideal, pertimbangan individu berasaskan individu, motivasi berinspirasi dan membina ransangan intelektual. Model ini dapat ditunjukkan pada rajah 2.1.



Rajah 2.1: Model Kepimpinan Transformasi Slocum dan Hellrigel (2007)

i. Pertimbangan berasaskan individu

Di dalam dimensi ini, menurut Slocum dan Hellrigel (2007) berasaskan satu prinsip yang menuntut pemimpin supaya peka kepada ahli-ahli organisasi sebagai individu dan tidak menjadikannya halangan dalam membentuk

kesepakatan dalam mencapai matlamat organisasi. Pemimpin transformasi menganggap setiap pengikutnya sebagai individu yang dihormati (Ayman, 2003). Seseorang pemimpin transformasi memberi perhatian terhadap keperluan ahli-ahli organisasi yang unik sama ada dari aspek jangkaan, aspirasi dan matlamat. Mereka juga bersedia mengakui hakikat bahawa setiap ahli organisasi mempunyai keinginan dan keperluan berbeza dan perlu ditangani dengan berkesan supaya organisasi mendapat manfaat daripada perbezaan yang wujud. Di samping memenuhi keperluan individu, mereka juga menggunakan orientasi pembangunan yang menggalakkan ahli-ahli organisasi supaya berbangga dengan kemampuan diri sendiri serta membuka ruang seluas-luasnya untuk mencapai cita-cita yang diidam-idamkan.

ii. Motivasi berinspirasi

Menurut Slocum dan Hellrigel (2007) pemimpin transformasi akan memotivasikan ahli-ahli organisasi dengan berkongsi visi dan matlamat organisasi. Pemimpin akan menunjukkan contoh-contoh terbaik dengan bekerja keras, bersikap optimistik apabila berhadapan dengan krisis, kesediaan untuk memikul tanggung jawab jika berlakunya sesuatu kesilapan dan tidak membebankan ahli-ahli organisasi dengan perkara-perkara remeh. Apa yang penting bagi mereka ialah bagaimana hendak membangkit dan mengekalkan semangat kerja yang tinggi serta memaksimumkan penggunaan setiap potensi yang ada di kalangan ahli-ahli organisasi.

Dengan meningkatkan motivasi ahli-ahli organisasi, pemimpin transformasi akan mendapat kerjasama yang tinggi. Ahli organisasi lebih bersedia untuk menjalankan tugas dengan lebih bersungguh-sungguh dan menjadikannya sebagai suatu keutamaan. Tanpa motivasi, ahli-ahli organisasi tidak dapat menjalankan tugas dengan baik akibat daripada fokus yang mencapah dan tersebar (*divergence*). Produk akhir daripada keadaan sebegini, menurut Slocum dan Hellrigel (2007), akan menyebabkan mereka berasa terasing, tidak dihargai, dan kewujudan mereka tidak signifikan. Oleh itu, meningkatkan motivasi ahli-ahli organisasi adalah salah satu ciri utama yang perlu ada dalam kepimpinan transformasi.

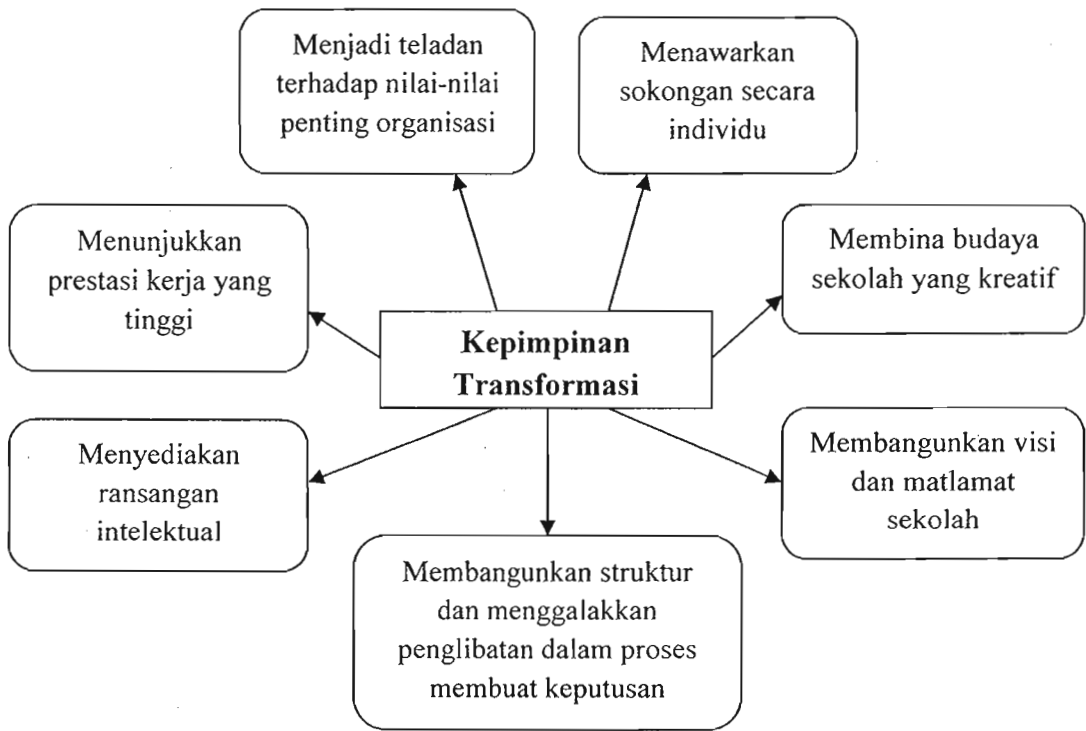
iii. Memupuk pengaruh yang ideal

Dengan menunjukkan rasa hormat di antara pemimpin dengan ahli organisasi, akan membantu meningkatkan keyakinan terhadap pemimpin dan keadaan ini akan membolehkan pemimpin meningkatkan pengaruhnya terhadap ahli-ahli organisasi.

2.4.3 Model Kepimpinan Transformasi Leithwood

Model ini menjelaskan tentang peranan kepimpinan transformasi dalam memperlihatkan nilai yang tinggi melalui komitmen terhadap mencapai hasrat dan membangunkan sesebuah organisasi iaitu dengan menggalakkan penglibatan guru-guru, membangunkan intelek serta merangsang motivasi guru agar memberikan komitmen yang tinggi dan padu dan di luar kebiasaan.

Di dalam model ini juga menyarankan agar mewujudkan penglibatan warga sekolah di dalam membuat keputusan secara kolektif dan merangsang pemikiran kreatif agar dapat bersama-sama membangunkan sekolah supaya menjadi mantap dan berkesan.



Rajah 2.2: Model Teori Kepimpinan Transformasi Leithwood (1994)

Komponen-komponen di dalam model kepimpinan Leithwood (1994) terdiri dari tujuh dimensi iaitu membina visi dan matlamat sekolah, menyediakan ransangan intelektual, menawarkan sokongan secara individu, menjadi teladan terhadap nilai-nilai penting organisasi, menunjukkan prestasi kerja yang tinggi, membina budaya sekolah yang kreatif dan membangunkan struktur dan menggalakkan penglibatan dalam membuat keputusan. Dimensi-dimensi tersebut ditunjukkan pada rajah 2.2.

2.5 Kajian-kajian Lepas

Bass dan Avolio (1987) telah menjalankan kajian ke atas 149 pelajar universiti jurusan perniagaan untuk menilai kepimpinan transformasi ke atas 68 orang pemimpin bertaraf dunia. Pelajar-pelajar ini memenuhi soal selidik multi faktor kepimpinan transformasi. Hasil kajian menunjukkan pemimpin bertaraf dunia dinilai sebagai pemimpin yang mengamalkan kepimpinan transformasi.

Bass (1990) membuat penyelidikan di Amerika Syarikat, Canada, Jepun dan India meliputi pengurus perniagaan, pengurus firma industri, pegawai tentera, pengurus pendidikan dan pemimpin agama telah mendapat bahawa pemimpin yang mengamalkan kepimpinan transformasi lebih berjaya dibandingkan dengan kepimpinan yang lain. Kesan amalan kepimpinan transformasi ini kepada pekerja ialah mereka telah bekerja dengan lebih baik dan berpuas hati dengan sistem yang terdapat di dalam organisasinya.

Kajian Venkat R. Krishnan (2005) mengenai kesan positif kepimpinan transformasi pengetua terhadap guru-guru di sekolah tinggi di Barat India. Venkat R. Krishnan (2005) mendapati kepimpinan transformasi berjaya memanjangkan perhubungan di antara pengetua dan guru-guru. Perhubungan yang terjalin adalah dalam bentuk positif dan tidak berpura-pura. Kesannya telah meningkatkan semangat kerjasama di antara warga sekolah tinggi di Barat India.

Femke Geijsel (2003) dari Universiti Nijmegen, Belanda telah membuat kajian tentang kesan komitmen dan usaha guru terhadap reformasi sekolah. Beliau

mendapati bahawa kepimpinan transformasi dari pelbagai dimensi telah berjaya meningkatkan komitmen dan guru-guru sanggup berusaha lebih dalam melakukan reformasi pendidikan di sekolah. Dapatan kajian mendapati stimulasi intelek adalah mempunyai hubungan yang signifikan terhadap pembinaan dan pencapaian visi sesebuah sekolah dalam melakukan reformasi pendidikan.

Kajian Md Ali (2005) mengenai persepsi guru terhadap kepimpinan transformasi pengetua dan hubungannya dengan motivasi guru di Sek. Men. Keb. Pontian membawa kepada dapatan bahawa kepimpinan transformasi adalah amat mementingkan pengetahuan pemimpin tentang tingkah laku manusia serta berkemahiran tinggi dalam aspek hubungan interpersonal terutama dalam memahami sikap dan motif orang lain serta membina hubungan yang baik dengan subordinat.

Dapatan kajian tersebut juga menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan persepsi terhadap kepimpinan transformasi pengetua antara guru-guru lelaki dengan guru-guru perempuan. Ini bermakna tiada kecenderungan dari segi jantina dalam mempersepsikan kepimpinan transformasi pengetua di kalangan guru-guru lelaki dan perempuan di sekolah tersebut. Menurut kajian ini tahap motivasi guru berada pada tahap baik. Namun begitu hasil kajian ini menunjukkan bahawa tiada hubungan antara kepimpinan transformasi pengetua dengan motivasi guru. Ini bermakna guru-guru boleh mencapai tahap kepuasan kerja yang pada tahap tertentu tanpa terkesan oleh gaya kepimpinan transformasi pengetua.

Kajian Sabarinah (2000) di tiga buah sekolah di Batu Berendam Melaka mengenai tingkah laku kepimpinan pengetua dan hubungannya dengan tahap motivasi guru

membawa kepada dapatan bahawa gaya kepimpinan mengarah dikesan sebagai gaya yang dominan berbanding dengan kepimpinan transformasi berdasarkan instrumen LBDQ yang digunakan terhadap responden. Kajian juga mendapati bahawa terdapat kaitan atau hubungan antara gaya kepimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru. Kajian juga menunjukkan pengetua di tiga buah sekolah yang dikaji juga mengamalkan gaya kepimpinan menyokong, partisipatif dan berorientasikan kejayaan pelajar pada kadar yang sama.

Kajian Barnett (2003) terhadap kesan gaya kepimpinan transformasi dalam kalangan pengetua sekolah terhadap iklim pembelajaran dan motivasi mencadangkan penekanan perlu diberikan terhadap model tingkah laku kepimpinan yang mementingkan elemen kejelekitan di kalangan guru dan pengetua. Ini kerana hasil dapatan kajian menunjukkan hubungan pengetua tetap sebagai ketua dan guru sebagai pengikut berbanding dengan konsep hubungan kerja sepasukan dalam kepimpinan transformasi. Kajian juga mendapati bahawa guru-guru secara individu dilihat lebih bermotivasi apabila perhatian secara individu diberikan oleh ketua dalam usaha mencapai visi organisasi berbanding dengan motivasi yang didorong oleh visi itu sendiri.

2.6 Penutup

Kepimpinan merupakan isu penting yang sentiasa dibincangkan dan memerlukan kajian lanjutan. Terdapat pelbagai definisi kepemimpinan yang diutarakan oleh ahli akademik. Banyak kajian yang dibuat berkaitan dengan kepemimpinan transformasi. Ternyata pemimpin transformasi telah berjaya memotivasi individu atau pengikut. Pengaruh pemimpin transformasi telah dikatakan dapat membentuk sesebuah organisasi sehingga berjaya dan cemerlang. Banyak organisasi cemerlang dikaitkan dengan pemimpin yang cemerlang. Oleh itu, kajian memberikan tumpuan kepada pelbagai aspek kepemimpinan transformasi memandangkan isu kepemimpinan merupakan isu yang sangat penting yang mana ia menentukan jatuh bangunnya sesebuah organisasi.

BAB III

METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pengenalan

Bab ini menerangkan secara keseluruhan pendekatan yang digunakan dalam penyelidikan yang dilakukan. Ia menghuraikan rekabentuk kajian, pembolehubah-pemboleh kajian, kerangka kajian, populasi dan persampelan, instrumen kajian, analisis tahap dan kaedah menganalisis data. Kaedah tinjauan dan deskriptif digunakan bagi melaksanakan kajian ini selanjutnya. Kaedah ini dapat memudahkan pengkaji membuat pengumpulan data statistik. Sampel merupakan guru-guru di lima buah sekolah menengah harian di Selatan Perlis iaitu SMK Syed Saffi, SMK Sanglang, SMK Syed Ahmad, SMK Kuala Perlis dan SMK Syed Sirajuddin. Data mengenai kepimpinan transformasi dikumpul melalui soal selidik *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ, 1985)

3.2 Rekabentuk kajian

Kajian yang dijalankan ini berbentuk kuantitatif dan jenis diskriptif dengan membuat tinjauan sampel untuk menyelidik dan mengenal pasti taburan tingkah laku kepemimpinan transformasi pengetua sekolah menengah di Selatan Perlis. Pengkaji menggunakan kaedah soal selidik kerana proses untuk mendapatkan data dari guru adalah lebih mudah jika dibandingkan dengan kaedah lain (Mohd Majid Konting, 1994). Dengan cara ini, pengkaji dapat melihat hubungan di antara pembolehubah

yang dikaji. Penggunaan kaedah ini sesuai untuk mendapatkan respon guru-guru dalam tempoh masa penyelidikan yang terhad.

Pengkaji akan menggunakan kaedah penyelidikan deskriptif iaitu merupakan penyelidikan yang bermatlamat untuk menerangkan sesebuah fenomena yang sedang berlaku. Mohd Majid Konting (1994) menakrifkan penyelidikan diskriptif sebagai kajian yang tujuan utama meninjau keadaan semasa yang berlaku ketika penyelidikan dijalankan. Sulaiman Ngah Razali (1991) mendapati bahawa penyelidikan deskriptif digunakan untuk menjawab persoalan berkaitan dengan status semasa yang berkaitan dengan bidang yang dikaji dan kaedah ini hanya dapat mengukur fenomena yang sudah wujud.

3.3 Pembolehubah-pembolehubah

Di dalam kajian ini, terdapat dua pembolehubah iaitu pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar. Pembolehubah bebas ialah kepimpinan transformasi pengetua. Manakala pembolehubah bersandar ialah persepsi guru terhadap amalan kepimpinan transformasi pengetua di sekolah masing-masing.

3.4 Kerangka Konseptual Kajian

Kajian ini dijalankan untuk mengetahui taburan tingkah laku kepimpinan transformasi pengetua yang merupakan pemimpin di sekolah berdasarkan empat dimensi. Dimensi-dimensi tersebut ialah amalan karismatik, motivasi berinspirasi, memberi pertimbangan kepada individu dan stimulasi intelek. Kerangka kajian ini

adalah berdasarkan soal selidik yang disesuaikan daripada skala MLQ. Soal selidik ini dibentuk oleh Bass (1985). Rajah menunjukkan kerangka kajian tahap amalan kepimpinan transformasi pengetua di sekolah-sekolah harian di Selatan Perlis.



Rajah 3.1: Kerangka Konseptual Kajian

Rajah 3.1 menunjukkan tahap amalan kepimpinan transformasi dan subskalanya adalah pembolehubah bebas. Pengkaji melihat dimensi-dimensi amalan kepimpinan transformasi iaitu karismatik, motivasi berinspirasi, memberi pertimbangan kepada individu dan stimulasi intelek. Tahap persepsi guru terhadap amalan kepimpinan transformasi pengetua adalah pembolehubah bersandar dan dibahagikan kepada tiga tahap iaitu tinggi, sederhana dan rendah.

3.5 Populasi dan Persampelan

Menurut Mohd Najib Abdul Ghafar (2003), persampelan adalah penyelidik mengenalpasti responden yang menghantar soal selidik kepada setiap responden yang dikenalpasti dengan membuat pemilihan secara rawak. Populasi kajian ini

adalah terdiri daripada guru-guru sekolah menengah harian di Selatan Perlis. Terdapat 5 buah sekolah menengah di Selatan Perlis. Jumlah guru keseluruhannya ialah sebanyak 363 orang. Populasi guru di sekolah-sekolah menengah di Selatan Perlis dapat dilihat dengan merujuk jadual 3.1.

Jadual 3.1:

Populasi Guru Berdasarkan Sekolah

Bil.	NAMA SEKOLAH	BILANGAN GURU
1.	Sekolah Menengah Kebangsaan Sanglang	41
2.	Sekolah Menengah Kebangsaan Syed Saffi	76
3.	Sekolah Menengah Kebangsaan Syed Ahmad	67
4.	Sekolah Menengah Kebangsaan Kuala Perlis	87
5.	Sekolah Menengah Kebangsaan Syed Sirajuddin	92
Jumlah		363

Persampelan merupakan pengambilan sebahagian pecahan daripada sesuatu populasi atau juzuk penuh sebagai mewakili populasi atau juzuk itu (Kerlinger, 1986). Pengkaji menggunakan persampelan secara rawak atau *Simple Random Sampling* untuk mendapatkan sampel kajian daripada populasi. Berdasarkan jadual penentuan saiz sampel oleh Krejcie & Morgan (1970), saiz sampel sebanyak 186 orang adalah diperlukan bagi populasi sebanyak 363 orang.

3.6 Instrumen Kajian

Instrumen Kajian dibentuk berdasarkan persoalan dan objektif kajian. Soal selidik digunakan sebagai instrumen kajian. Soal selidik dalam kajian ini mengandungi dua bahagian iaitu Bahagian A dan B. Soalan-soalan berkaitan kajian yang dibuat dipecahkan mengikut bahagian seperti berikut:-

3.6.1 Bahagian A: Maklumat Demografi

Bahagian ini mengandungi maklumat peribadi responden iaitu jantina, umur dan tempoh perkhidmatan responden iaitu guru-guru di 5 buah sekolah menengah harian di Selatan Perlis.

3.6.2 Bahagian B: Gaya Kepimpinan Transformasi

Alat ukuran yang digunakan ialah MLQ oleh Bass (1985) yang mengandungi 41 item yang mana ia mengandungi item-item yang berkaitan dengan kepimpinan transformasi dan kepimpinan transaksi. Walau bagaimanapun penyelidik hanya menggunakan 28 item sahaja iaitu yang merangkumi empat dimensi kepimpinan transformasi iaitu karismatik, motivasi berinspirasi, memberi pertimbangan secara individu dan stimulasi intelek. Soal selidik ini secara khususnya menilai empat ciri utama dalam gaya kepimpinan transformasi.

Pembahagian keseluruhan soal selidik adalah seperti berikut, di mana 10 item digunakan untuk mengukur pembolehubah karismatik, 8 item digunakan untuk

mengukur pembolehubah motivasi berinspirasi, 5 item digunakan untuk mengukur pembolehubah memberi pertimbangan secara individu dan 3 item digunakan untuk pembolehubah stimulasi intelek. Senarai pembolehubah yang mengukur kesemua faktor gaya kepimpinan transformasi adalah seperti dalam jadual 3.2.

Jadual 3.2:

Senarai Item Bagi Tingkahlaku Kepimpinan Transformasi

Kepimpinan Transformasi	Senarai Item	Bilangan
Karismatik	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	10
Inspirasi Motivasi	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18	8
Meransang Intelek	19, 20, 21, 22, 23, 24, 25	7
Memberi Pertimbangan Secara Individu	26, 27, 28	3
Jumlah		28

Soal selidik kajian ini terdiri daripada dua bahagian, iaitu Bahagian A dan Bahagian B. Bahagian A mengandungi soalan-soalan demografi. Bahagian B menggunakan pemeringkatan Skala Likert Lima Mata. Setiap item soalan mengandungi lima pilihan jawapan dari tidak pernah untuk skala 1, jarang-jarang untuk skala 2, kadang-kadang untuk skala 3, kerap kali untuk skala 4 dan sangat kerap untuk skala 5. Jadual 3.3 menunjukkan pengukuran bagi item-item dalam soal selidik. Melalui skala lima mata ini, jawapan-jawapan telah disediakan dan responden hanya memilih jawapan yang sesuai bagi dirinya.

Jadual 3.3:

Jawapan Mengikut Skala Likert

Aras Keamatan	Skala
Tidak Pernah	1
Jarang-jarang	2
Kadang-kadang	3
Kerap kali	4
Sangat kerap	5

Soal selidik ini melibatkan skala keamatan menggunakan skala Likert lima mata. Soalan jenis Likert sangat popular dalam soal selidik kerana ia mudah ditadbir dan mempunyai format yang memudahkan data dianalisis (Mohd Najib, 2003).

3.7 Analisis Tahap

Tahap persepsi guru-guru terhadap amalan kepimpinan transformasi dibahagikan kepada tiga bahagian iaitu tahap tinggi, rendah dan sederhana. Pembahagian skor markat adalah seperti yang ditunjukkan dalam jadual 3.4.

Jadual 3.4:

Tahap Amalan Kepimpinan Transformasi Mengikut Nilai Min

Tahap Amalan Kepimpinan Tranformasi Pengetua	Mata
Tinggi	3.68 – 5.00
Sederhana	2.34 – 3.67
Rendah	1.00 – 2.33

3.8 Analisis Data

Data-data dan maklumat yang diperolehi dari soal selidik yang dijawab oleh responden diproses dengan menggunakan pengaturcaraan *Statistical Package For Social Sciences* (SPSS versi 12). Semua data yang dikumpulkan untuk penyelidikan ini diperolehi daripada maklum balas yang diberikan oleh responden dalam set soal selidik. Oleh itu, setelah set soal selidik dikumpulkan, pengkaji menyemak setiap borang soal selidik yang dikembalikan untuk memastikan segala item dijawab atau dipenuhi oleh responden.

Sekiranya beberapa maklumat sampingan seperti umur tidak dilengkapkan dan jumlah responden yang tidak mengisinya adalah tidak ramai, ia masih boleh menggunakan borang soal selidik tersebut sebagai data untuk dianalisis. Ini disebabkan walaupun tidak lengkap, ia masih mengandungi data yang penting. Menurut Mohd Najib Abdul Ghafar (2003), sekiranya banyak item tentang pembolehubah yang berkaitan dengan objektif kajian tidak lengkap diisi, maka pengkaji berhak menolak borang soal selidik tersebut dan tidak boleh dianalisis dengan menggunakan program SPSS.

Bagi tujuan analisis data, beberapa bentuk ujian statistik digunakan. Min digunakan untuk melihat corak pola amalan kepimpinan transformasi pengetua mengikut persepsi guru. Manakala analisis ujian t digunakan untuk melihat perbezaan persepsi guru berdasarkan jantina dan ANOVA sehala digunakan untuk mengetahui perbezaan persepsi guru terhadap amalan kepimpinan transformasi pengetua mengikut umur dan tempoh berkhidmat guru.

3.9 Kajian Rintis

Kajian rintis telah dibuat untuk menentukan kesesuaian soal selidik yang digunakan. Menurut Mohd Najib Abdul Ghafar (2003), kajian rintis adalah untuk menentukan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen. Pengkaji telah menjalankan kajian rintis ke atas 30 orang guru di Sek. Men. Keb. Syed Ahmad. Maklum balas daripada responden dalam kajian ini mendapati bahawa isi kandungan bahagian A (demografi) dan bahagian B (MLQ) tidak mempunyai masalah bahasa atau kekaburan item.

Kebolehpercayaan dan kestabilan dalaman instrumen telah diuji dengan menggunakan kaedah Alpha Cronbach. Didapati nilai Alpha Cronbach bagi kesemua konstruk adalah di atas 0.6. Menurut Mohd Najib Abdul Ghafar (2003), jika Cronbach Alpha melebihi 0.6 maka instrumen tersebut sesuai digunakan kerana mempunyai kebolehpercayaan instrumen yang tinggi. Jadual 3.5 menunjukkan hasil kajian kebolehpercayaan soal selidik berkaitan dengan amalan transformasi pengetua di Selatan Perlis.

Jadual 3.5:

Hasil Ujian Kebolehpercayaan Kajian Rintis

Dimensi	Nilai Cronbach
	Alpha Kajian Rintis
Karismatik	0.938
Motivasi Berinspirasi	0.924
Memberi Pertimbangan Secara Individu	0.937
Stimulasi Intelek	0.882
Keseluruhan	0.968

Kajian rintis telah dilakukan di SMK Syed Ahmad, Tambun Tulang, Perlis di mana seramai 30 orang guru telah terlibat di dalam kajian rintis ini. Data-data yang telah diperolehi daripada soal selidik yang telah diedarkan dan diuji '*reliability coefficient*' dengan menggunakan program *Statistical Packages for Social Science* (SPSS) versi 12.

Hasil ujian Alpha keseluruhan bagi semua pembolehubah telah menunjukkan kebolehpercayaan yang baik iaitu nilai Alpha bagi dimensi karismatik (0.938), motivasi berinspirasi (0.924), memberi pertimbangan secara individu (0.937) dan stimulasi intelek (0.882). Sekaran (1992), menyatakan semakin hampir nilai Alpha kepada angka 1, maka semakin tinggi nilai kebolehpercayaan item-item yang dibina. Nilai Alpha yang kurang daripada 0.6 dianggap lemah. Nilai alpha 0.7 boleh diterima, manakala nilai Alpha melebihi 0.8 dianggap baik. Ini bermakna, item-item

dalam soal selidik yang telah diedarkan boleh diguna pakai untuk mengumpul data daripada responden dalam kajian yang sebenar.

Penutup

Kajian ini bertujuan mengenal pasti tahap kepimpinan transformasi di sekolah-sekolah menengah harian di Selatan Perlis. Responden yang dipilih adalah seramai 186 orang. Istrumen kajian adalah berdasarkan *Multifactor Leadership Questionnaire*. Soal selidik mengandungi dua bahagian iaitu berkaitan demografik dan dimensi-dimensi kepimpinan transformasi. Analisis data dengan membuat perbandingan min, ujian t dan ujian ANOVA satu hala.

BAB IV

DAPATAN KAJIAN

4.1 Pengenalan

Di dalam bab ini, keputusan kajian dikemukakan berdasarkan analisis data yang dibuat mengikut kehendak soalan yang dibentuk. Data dianalisis dengan menggunakan *Statistical Package for Social Science* versi 12.0. Dapatan kajian akan dilaporkan mengikut ujian-ujian statistik yang digunakan iaitu analisis kekerapan dan peratus, analisis min, ujian t dan ujian ANOVA satu hala. Analisis dapatan kajian ini adalah terdiri daripada 3 bahagian:

- i. Analisis faktor demografik responden iaitu berdasarkan jantina, umur dan tempoh khidmat responden.
- ii. Tahap amalan kepimpinan transformasi mengikut dimensi karismatik, motivasi berinspirasi, memberi pertimbangan secara individu dan stimulasi intelek di kalangan pengetua di sekolah-sekolah menengah harian di Selatan Perlis berdasarkan persepsi guru-guru di 5 buah sekolah kajian.
- iii. Perbezaan di antara jantina, umur dan tempoh khidmat dengan amalan kepimpinan transformasi pengetua di sekolah-sekolah menengah harian di Selatan Perlis.

4.2 Analisis Kebolehpercayaan Instrumen

Bagi menguji kebolehpercayaan instrumen ini, pengkaji telah menggunakan kaedah pekali Alpha Cronbach, sebagai satu kaedah untuk melihat aras kekonsistenan dalaman (*internal consistency*). Keputusan ujian ini berdasarkan data dari 186 orang responden yang terlibat dalam kajian ini. Perbandingan keputusan ujian kebolehpercayaan kajian sebenar dengan kajian rintis adalah seperti dalam jadual 4.1:

Jadual 4.1:
Nilai Cronbach Alpha Bagi Dimensi Pembolehubah

Dimensi	Nilai Cronbach Alpha	Nilai Cronbach Alpha
	Kajian Rintis	Kajian Sebenar
Karismatik	0.938	0.978
Motivasi Berinspirasi	0.924	0.979
Memberi Pertimbangan Secara Individu	0.937	0.966
Stimulasi Intelek	0.882	0.963
Keseluruhan	0.968	0.972

Berdasarkan jadual 4.1, nilai pekali Alpha Cronbach keseluruhan yang diperolehi daripada ujian yang dijalankan ke atas instrumen ini ialah 0.972, satu nilai yang tinggi dan boleh diterima. Bagi setiap dimensi, nilai Alpha Cronbach bagi dimensi karismatik (0.978), motivasi berinspirasi (0.979), memberi pertimbangan secara individu (0.966) dan stimulasi intelek (0.963). Jika dibuat perbandingan,

kebolehpercayaan Alpha Cronbach kajian adalah lebih baik daripada kajian rintis dalam semua pembolehubah.

4.3 Latar Belakang Responden

Responden kajian ini seramai 186 orang guru-guru yang sedang mengajar di 5 buah sekolah menengah harian di Selatan Perlis. Mereka terdiri daripada pelbagai latar belakang iaitu melibatkan jantina, umur dan tempoh berkhidmat.

4.3.1 Jantina

Jadual 4.2:

Taburan Responden Mengikut Jantina

Jantina	Bilangan	Peratus
Lelaki	79	42.5
Perempuan	107	57.5
Jumlah	186	100.0

Jadual 4.2 di atas menunjukkan seramai 79 orang guru lelaki dan 105 orang guru perempuan telah terlibat di dalam kajian. Guru lelaki mewakili 42.5 peratus dan guru perempuan mewakili 56.5 peratus. Ini menunjukkan bahawa bilangan responden yang terdiri daripada guru perempuan adalah melebihi guru lelaki.

4.3.2 Umur

Jadual 4.3:

Peringkat Umur Responden

Peringkat Umur	Bilangan	Peratus
23 – 32 tahun	53	28.5
33 – 43 tahun	67	36.0
44 – 54 tahun	54	29.0
55 tahun dan ke atas	12	6.5
Jumlah	186	100.0

Jadual 4.3 menunjukkan jumlah responden mengikut tahap umur. Didapati responden yang lebih besar jumlahnya terdiri dari guru-guru yang berumur 33 hingga 43 tahun iaitu golongan pertengahan. Ini diikuti oleh responden yang berumur 44 hingga 54 tahun (54 orang). Seterusnya diikuti oleh golongan yang berumur di antara 23 – 32 tahun (53 orang). Akhir sekali, responden yang paling kecil jumlahnya ialah guru-guru yang berumur 55 tahun dan ke atas (12 orang).

4.3. Tempoh Berkhidmat

Jadual 4.4:

Tempoh Berkhidmat Responden

Tempoh Berkhidmat	Kekerapan	Peratus
Kurang dari 10 tahun	66	35.5
11 – 20 tahun	80	43.0
21 tahun dan ke atas	40	21.5
Jumlah	186	100.0

Daripada jadual 4.4 di atas didapati guru-guru yang mempunyai pengalaman mengajar di anantara 11 – 20 tahun adalah jumlah yang paling ramai terlibat dengan kajian ini iaitu mewakili sebanyak 43.0 peratus daripada jumlah keseluruhan responden. Seramai 66 orang (35.5%) iaitu berkhidmat kurang dari 10 tahun mencatatkan jumlah responden kedua tertinggi dan guru yang berkhidmat 21 tahun ke atas adalah paling kecil jumlahnya iaitu sebanyak 40 orang (21.5%).

4.3 Analisis Berdasarkan Persoalan Kajian

Analisis ini bertujuan untuk mengkaji tahap amalan kepimpinan transformasi pengetua di sekolah-sekolah menengah harian di Selatan Perlis. Tahap amalan kepimpinan transformasi dibandingkan berdasarkan min bagi setiap dimensi

4.4.1 Persoalan Kajian: Apakah Tahap Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua Mengikut Dimensi Karismatik Berdasarkan Persepsi Guru-Guru?

Analisis tahap amalan berdasarkan pandangan guru mengikut dimensi karismatik dapat dilihat pada jadual 4.5:

Jadual 4.5:

*Taburan Responden Mengikut Persepsi Guru Terhadap Amalan Kepimpinan
Pengetua Mengikut Dimensi Karismatik*

No. Item	Kenyataan	Tidak Pernah	Jarang- Jarang	Kadang- Kadang	Kerap Kali	Amat Kerap	Min
1.	Pengetua mampu membangkitkan semangat guru dalam melaksanakan sesuatu tugas	12 (6.5%)	39 (21.0%)	76 (40.9%)	51 (27.4%)	8 (4.3)	3.02
2	Saya mempunyai kepercayaan sepenuhnya terhadap beliau	19 (10.2%)	33 (17.7%)	62 (33.3%)	58 (31.2%)	14 (7.5%)	3.08
3.	Beliau merupakan model untuk saya contohi	30 (16.1%)	37 (19.9%)	60 (32.3%)	48 (25.8%)	11 (5.9%)	2.85
4.	Merangsang ketaatan guru-guru terhadap sekolah	12 (6.5%)	36 (19.4%)	64 (34.4%)	55 (29.6%)	19 (10.2%)	3.18
5.	Beliau merupakan sumber inspirasi kepada guru-guru	24 (12.9%)	37 (19.9%)	65 (34.9%)	51 (27.4%)	9 (4.8%)	2.91
6.	Merangsang ketaatan guru-guru terhadap beliau	19 (10.2%)	34 (18.3%)	64 (34.4%)	52 (28.0%)	17 (9.1%)	3.08
7.	Menjadikan saya berasa selesa bekerja dengan beliau	10 (5.4%)	39 (21.0%)	57 (30.6%)	63 (33.9%)	17 (9.1%)	3.20
8.	Beliau dihormati oleh semua guru	8 (4.3%)	46 (24.7%)	57 (30.6%)	54 (29.0%)	21 (11.3%)	3.18
9.	Menjadikan saya bangga bekerja bersama-samanya	15 (8.1%)	46 (24.7%)	59 (31.7%)	51 (27.4%)	15 (8.1%)	3.03
10.	Saya percaya kepada kemampuan beliau untuk mengatasi masalah	19 (10.2%)	36 (19.4%)	61 (32.8%)	60 (32.3%)	10 (5.4%)	3.03

** min keseluruhan dimensi karismatik=3.06

Jadual 4.5 menunjukkan nilai kekerapan dan peratusan kepimpinan transformasi dimensi karismatik berdasarkan persepsi guru. Terdapat 10 item yang merujuk kepada dimensi karismatik. Hasil analisis menunjukkan semua item mempunyai nilai min pada tahap yang sederhana. Dapatan analisis kajian menunjukkan nilai min persepsi guru-guru terhadap seorang pengetua yang mampu membangkitkan semangat guru-guru dalam melaksanakan sesuatu tugas ialah 3.02. Nilai min persepsi guru-guru yang mempunyai kepercayaan sepenuhnya terhadap pengetua mereka ialah 3.08. Pengetua yang menjadi model untuk guru-guru contohi mencatatkan nilai min 2.85.

Pengetua yang dapat merangsang ketaatan guru-guru terhadap sekolah mempunyai nilai min sebanyak 3.18. Guru-guru yang merasakan pengetua mereka sebagai sumber inspirasi mencapai nilai min sebanyak 2.91. Sementara itu, pengetua yang dapat merangsang ketaatan guru-guru terhadap mereka mencatat nilai min sebanyak 3.08. Kepimpinan pengetua yang menjadikan guru-gurunya berasa selesa (min=3.20), dan dihormati oleh semua guru (min=3.18). Guru-guru yang merasa bangga ketika bekerja bersama-sama pengetua memberi nilai min 3.03. Akhir sekali, pengetua yang dipercayai oleh guru-gurunya dapat mengatasi segala masalah dan rintangan mencatatkan nilai min sebanyak 3.03.

Secara keseluruhannya, amalan transformasi pengetua bagi dimensi karismatik adalah berada pada tahap yang sederhana. Ini dapat ditunjukkan dengan nilai min keseluruhan bagi dimensi karismatik hanya mencatatkan sebanyak 3.06. Dapatan ini menggambarkan bahawa kepimpinan pengetua yang dikaji kurang berjaya dalam menunjukkan bentuk kepimpinan karismatik kepada guru-gurunya.

4.4.2 Persoalan Kajian: Apakah Tahap Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua Mengikut Dimensi Motivasi Berinspirasi Berdasarkan Persepsi Guru-Guru?

Jadual 4.6 menunjukkan taburan responden berdasarkan kekerapan dan peratus persepsi guru-guru terhadap amalan kepimpinan transformasi pengetua mengikut dimensi motivasi berinspirasi.

Terdapat 8 item di dalam dimensi motivasi berinspirasi seperti yang ditunjukkan dalam jadual 4.6. Hasil analisis kajian menunjukkan bahawa persepsi guru-guru terhadap kepimpinan transformasi pengetua dari dimensi motivasi berinspirasi juga berada pada tahap sederhana. Ini dapat ditunjukkan dengan nilai min keseluruhan ialah 3.02.

Jadual 4.6:

*Taburan Responden Mengikut Persepsi Guru Terhadap Amalan Kepimpinan
Pengetua Mengikut Dimensi Motivasi Berinspirasi*

No. Item	Kenyataan	Tidak Pernah	Jarang- Jarang	Kadang- Kadang	Kerap Kali	Amat Kerap	Min
11.	Guru-guru digalakkan memberi idea dan pendapat	13 (7.0%)	41 (22.0%)	64 (34.4%)	55 (29.6%)	13 (7.0%)	3.08
12.	Beliau berkebolehan istimewa mengesan perkara-perkara penting untuk saya pertimbangkan	24 (12.9%)	32 (17.2%)	59 (31.7%)	60 (32.3%)	11 (5.9%)	3.01
13.	Pada saya, beliau adalah simbol kejayaan dan pencapaian sempurna	23 (12.4%)	34 (18.3%)	67 (36.0%)	54 (29.0%)	8 (4.3%)	2.95
14.	Beliau mempunyai misi dan menyampaikan misi tersebut kepada saya	18 (9.7%)	39 (21.0%)	66 (35.5%)	52 (28.0%)	11 (5.9%)	2.99
15.	Memberitahu kami tentang apa yang kami boleh capai apabila melaksanakan tugas secara bersama	16 (8.6%)	34 (18.3%)	65 (34.9%)	62 (33.3%)	9 (4.8%)	3.08
16.	Menggalakkan kami untuk memahami pandangan guru-guru lain.	16 (8.6%)	39 (21.0%)	75 (40.3%)	49 (26.3%)	7 (3.8%)	2.96
17.	Meningkat keyakinan saya terhadap masa hadapan	22 (11.8%)	29 (15.6%)	66 (35.5%)	60 (32.3%)	9 (4.8%)	3.03
18.	Menyedarkan saya arah tuju sesuatu perkara	17 (9.1%)	38 (20.4%)	55 (29.6%)	65 (34.9%)	11 (5.9%)	3.08

****min keseluruhan dimensi motivasi berinspirasi=3.02**

Hasil analisis kajian menunjukkan bahawa guru-guru digalakkan memberi idea dan pendapat memberi nilai min sebanyak 3.08. Pengetua yang dianggap oleh guru-guru berkebolehan istimewa mengesan perkara-perkara penting untuk dipertimbangkan

mempunyai nilai min 3.01. Para guru yang menganggap pengetua mereka sebagai simbol kejayaan dan pencapaian sempurna (min=2.95) dan persepsi guru-guru yang beranggapan pengetua mempunyai misi dan berjaya menyampaikan visi tersebut kepada mereka (min=2.99).

Seterusnya, dapatan kajian menunjukkan nilai min pada anggapan guru-guru, pengetua memberitahu mereka tentang apa yang boleh dicapai apabila melaksanakan tugas secara bersama ialah 3.08. Pengetua yang menggalak guru-gurunya untuk memahami pandangan guru-guru lain memberi nilai min sebanyak 2.96 dan pengetua yang meningkatkan keyakinan guru-guru terhadap masa hadapan mencatatkan nilai min sebanyak 3.03. Akhir sekali, pengetua yang menyedarkan guru-guru tentang arah tuju sesuatu perkara nilai minnya ialah 3.08.

Kesimpulannya, bagi dimensi motivasi berinspirasi, persepsi guru-guru terhadap amalan kepimpinan pengetua berada pada tahap yang sederhana. Dapatan hasil analisis menjawab persoalan kajian mengenai tahap amalan kepimpinan transformasi di kalangan pengetua di sekolah-sekolah menengah harian di Selatan Perlis. Tahap amalan yang sederhana bagi motivasi berinspirasi memberi gambaran bahawa motivasi yang sederhana yang diberikan pengetua, kurang mencetuskan ilham dan semangat dalam diri guru-guru. Oleh itu, amalan motivasi berinspirasi yang tinggi diperlukan bagi menghidupkan visi dan misi yang ingin dicapai dengan cara sentiasa mendorong guru-guru dan membantu mereka mencapainya bagi menimbulkan motivasi dari dalam diri guru-guru. Indikator terbaik bagi dimensi ini adalah apabila guru-guru bermotivasi dan berusaha di luar jangkaan atas dasar kesedaran dan sokongan terhadap pengetua mereka.

4.4.3 Persoalan Kajian: Apakah Tahap Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua Mengikut Dimensi Pertimbangan Secara Individu Berdasarkan Persepsi Guru-Guru?

Analisis tentang tahap amalan kepimpinan transformasi pengetua mengikut dimensi memberi pertimbangan secara individu ditunjukkan dalam jadual 4.7.

Jadual 4.7:

Taburan Responden Mengikut Persepsi Guru Terhadap Amalan Kepimpinan Pengetua Mengikut Dimensi Memberi Pertimbangan Secara Individu

No. Item	Kenyataan	Tidak Pernah	Jarang- Jarang	Kadang- Kadang	Kerap Kali	Amat Kerap	Min
19.	Memberi perhatian secara individu kepada guru-guru yang tersisih	19 (10.2%)	46 (24.7%)	62 (33.3%)	49 (26.3%)	10 (5.4%)	2.92
20.	Mengenali kemahuan saya dan membantu mencapainya	22 (11.8%)	39 (21.0%)	67 (36.0%)	46 (24.7%)	12 (6.5%)	2.93
21.	Beliau menghargai anda apabila anda melakukan tugas dengan baik	18 (9.7%)	32 (17.2%)	60 (32.3%)	68 (36.6%)	8 (4.3%)	3.09
22.	Beliau menunjukkan rasa puas apabila saya mencapai tahap kerja yang baik	18 (9.7%)	31 (16.7%)	61 (32.8%)	67 (36.0%)	9 (4.8%)	3.10
23.	Saya mendapat pujian apabila melaksanakan tugas dengan baik	21 (11.3%)	32 (17.2%)	66 (35.5%)	62 (33.3%)	5 (2.7%)	2.99
24.	Melayan setiap guru secara individu	15 (8.1%)	44 (23.7%)	76 (40.9%)	40 (21.5%)	11 (5.9%)	2.94
25.	Menjadikan saya yakin bahawa kami (guru-guru) boleh mencapai matlamat walaupun tanpa kehadiran beliau	15 (8.1%)	30 (16.1%)	74 (39.8%)	56 (30.1%)	11 (5.9%)	3.10

**Min Keseluruhan Dimensi Pertimbangan Secara Individu=3.01

Dimensi memberi pertimbangan secara individu mengandung 7 item. Analisis kajian bagi dimensi ini menunjukkan nilai min keseluruhan yang sederhana iaitu 3.01. Jadual 4.7 menunjukkan taburan item mengikut dimensi memberi pertimbangan secara individu. Pengetua yang memberi perhatian secara individu kepada guru-guru yang tersisih dan mengenali kemahuan serta membantu mencapainya, masing-masing mencatat min sebanyak 2.92 dan 2.93. Manakala, min guru-guru yang merasakan pengetua menghargai apabila mereka melakukan tugas dengan baik ialah 3.09.

Pengetua yang menunjukkan rasa puas apabila guru-gurunya mencapai tahap kerja yang baik minnya ialah 3.10. Seterusnya, guru-guru yang dipuji oleh pengetua mereka apabila melaksanakan tugas dengan baik mencapai min sebanyak 2.99. Guru-guru yang merasakan diri mereka dilayan secara individu oleh pengetua mereka memberi min sebanyak 2.94. Akhir sekali, persepsi guru-guru yang beranggapan bahawa guru-guru mampu mencapai matlamat walaupun tanpa kehadiran pengetua mencatatkan min 3.10.

Secara keseluruhannya dimensi pertimbangan secara individu menunjukkan tahap yang sederhana dari persepsi guru-guru di sekolah-sekolah yang dikaji. Dalam kepimpinan transformasi, aspek menghargai subordinat sebagai individu adalah sangat penting. Pengetua seharusnya mengambil berat kepentingan setiap individu yang dipimpin serta menjadi pendengar yang baik kepada guru-guru terutama dalam membantu masalah individu guru.

4.4.4 Persoalan Kajian: Apakah Tahap Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua Mengikut Dimensi Stimulasi Intelekt Berdasarkan Persepsi Guru-Guru

Persepsi guru-guru terhadap amalan kepimpinan transformasi pengetua berdasarkan dimensi stimulasi intelek yang digambarkan melalui nilai min ditunjukkan dalam jadual 4.8.

Jadual 4.8:
Taburan Responden Mengikut Persepsi Jadual Guru Terhadap Amalan Kepimpinan Pengetua Mengikut Dimensi Stimulasi Intelekt

No. Item	Kenyataan	Tidak Pernah	Jarang- Jarang	Kadang- Kadang	Kerap Kali	Amat Kerap	Min
26.	Pendapatnya mendorong saya memikirkan semula idea yang tidak pernah saya persoalkan sebelum ini.	14 (7.5%)	42 (22.6%)	67 (36.0%)	56 (30.1%)	7 (3.8%)	3.00
27.	Membolehkan saya memikirkan masalah lama dengan cara yang baru	20 (10.8%)	43 (23.1%)	72 (38.7%)	44 (23.7%)	7 (3.8%)	2.87
28.	Mengemukakan cara baru untuk saya melihat perkara yang sukar saya fahami.	19 (10.2%)	43 (23.1%)	75 (40.3%)	34 (18.3%)	15 (8.1%)	2.91

****Min Keseluruhan Dimensi Stimulasi Intelekt=2.93**

Hasil analisis kajian menunjukkan guru mempunyai persepsi yang sederhana bahawa pengetua mereka merangsang dari aspek intelek. Terdapat 3 item dalam dimensi ransangan intelek seperti yang ditunjukkan dalam jadual 4.8. Pendapat pengetua yang mendorong guru-guru memikirkan semula idea yang tidak pernah mereka persoalkan sebelum ini memberikan nilai min sebanyak 3.00. Kepimpinan pengetua

yang membolehkan guru-guru memikirkan masalah lama dengan cara yang baru minnya ialah 2.87 dan akhir sekali, pengetua yang mengemukakan cara baru untuk guru-gurunya melihat perkara-perkara yang mereka sukar fahami mencatatkan min sebanyak 2.91.

Secara keseluruhannya, menunjukkan amalan kepimpinan transformasi pengetua bagi dimensi stimulasi intelek guru berada pada tahap yang sederhana. Dapatan ini juga menggambarkan kepimpinan sekolah yang dikaji kurang berjaya iaitu berada pada tahap sederhana dalam membangunkan kapasiti intelek intelek guru, dan juga kurang berjaya dalam menggalakkan guru-guru menambahkan pengetahuan, kurang mendedahkan guru-guru kepada cara berfikir lebih kreatif dan inovatif terutama dalam menghadapi sebarang cabaran.

Jadual 4.9:

Perbezaan Skor Min Keseluruhan dan Tahap Amalan Kepimpinan Transformasi Mengikut Dimensi

Bil.	Dimensi	Min	Tahap
1.	Karismatik	3.06	Sederhana
2.	Motivasi Berinspirasi	3.02	Sederhana
3	Memberi Pertimbangan Secara Individu	3.01	Sederhana
4.	Stimulasi Intelek	2.93	Sederhana
Skor Min Keseluruhan Bagi Semua Dimensi		3.00	Sederhana

Jadual 4.9 menunjukkan dapatan keseluruhan yang dapat menjawab tahap kepimpinan transformasi pengetua berdasarkan persepsi guru-guru di sekolah-sekolah menengah harian di Selatan Perlis. Hasil dapatan menunjukkan tahap kepimpinan transformasi pengetua bagi semua dimensi adalah berada pada tahap yang sederhana. Dapatan kajian menunjukkan dimensi karismatik memberikan min yang tertinggi iaitu 3.06 diikuti dengan dimensi motivasi berinspirasi iaitu sebanyak 3.02. Manakala dimensi memberi pertimbangan secara individu mencatatkan min sebanyak 3.00. Min yang terendah dicatatkan oleh dimensi stimulasi intelek iaitu 2.93. Dapatan kajian ini membawa kepada keputusan analisis kajian iaitu tahap amalan kepimpinan transformasi pengetua di sekolah-sekolah menengah harian di Selatan Perlis adalah pada tahap yang sederhana iaitu min sebanyak 3.00.

4.4.5 Persoalan Kajian: Adakah Terdapat Perbezaan Persepsi Guru Mengikut Jantina, Umur dan Tempoh Berkhidmat Terhadap Amalan Kepimpinan Transformasi Yang Diamalkan Oleh Pengetua di Sekolah-sekolah Menengah Harian di Selatan Perlis?

Rajah 4.10:

Analisis Ujian t: Perbezaan Persepsi Guru Berdasarkan Jantina

Jantina	Min	Ujian t	Nilai P
Lelaki	83.76	-0.356	0.722
Perempuan	85.16		

Aras Signifikan pada aras $p < 0.05$

Bagi membandingkan persepsi guru terhadap tahap kepimpinan transformasi dalam kalangan pengetua berdasarkan jantina ditunjukkan pada jadual 4.10. Daripada analisis ujian t, didapati nilai P seperti yang ditunjukkan dalam jadual adalah 0.722, manakala aras signifikan adalah $p > .05$. Kajian ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan persepsi guru mengikut jantina yang signifikan terhadap amalan kepimpinan transformasi dalam kalangan pengetua sekolah-sekolah menengah harian di Selatan Perlis.

Jadual 4.11:

Analisis ANOVA Sehal Perbandingan Persepsi Guru Terhadap Kepimpinan Transformasi Pengetua berdasarkan Umur

Umur	Bilangan (N)	Peratus (%)
23 – 32 tahun	53	28.5
33 – 43 tahun	69	37.1
44 – 54 tahun	53	28.5
55 tahun dan ke atas	11	5.9
Jumlah	186	100

	Df	Jumlah	Min Kuasa	F	Signifikan
		Kuasa Dua	Dua		
Antara Kumpulan	3	1063.53	354.51	.502	.681
Dalam Kumpulan	182	128460.20	705.83		
Jumlah	185	129523.70			

Aras Signifikan pada aras $p < 0.05$

Jadual 4.11 menunjukkan perbandingan persepsi guru terhadap tahap kepimpinan transformasi dalam kalangan pengetua berdasarkan umur. Nilai F seperti yang ditunjukkan dalam jadual adalah 0.502, manakala aras signifikan adalah $p > .05$. Kajian ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan persepsi guru mengikut umur yang signifikan terhadap amalan kepimpinan transformasi dalam kalangan pengetua sekolah-sekolah menengah harian di selatan negeri Perlis

Jadual 4.12:

Analisis ANOVA Sehal Perbandingan Persepsi Guru Terhadap Kepimpinan Transformasi Pengetua berdasarkan Tempoh Berkhidmat

Tempoh Khidmat	Bilangan (N)	Peratus (%)
Kurang dari 10 tahun	66	35.5
11 – 20 tahun	80	43.0
21 tahun dan ke atas	40	21.5
Jumlah	186	100

	df	Jumlah	Min Kuasa	F	Signifikan
		Kuasa Dua	Dua		
Antara	2	288.45	88.99	.204	.815
Kumpulan					
Dalam	183	129235.30	703.450		
Kumpulan					
Jumlah	185	129523.70			

Aras Signifikan pada aras $p < 0.05$

Jadual 4.12 menunjukkan perbandingan persepsi guru terhadap tahap kepimpinan transformasi dalam kalangan pengetua berdasarkan tempoh khidmat. Nilai F seperti yang ditunjukkan dalam jadual adalah 0.13, manakala aras signifikan adalah $p > .05$. Kajian ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan persepsi guru mengikut tempoh khidmat yang signifikan terhadap amalan kepimpinan transformasi dalam kalangan pengetua sekolah-sekolah menengah harian di Selatan Perlis

4.5 Penutup

Amalan kepimpinan transformasi di sekolah-sekolah menengah harian di Selatan Perlis adalah berada pada tahap yang sederhana. Dimensi Karismatik mencatatkan min tertinggi manakala dimensi stimulasi intelek mempunyai nilai min yang paling rendah. Dapatan kajian juga mendapati tiada perbezaan berdasarkan jantina, umur dan tempoh berkhidmat atau pengalaman belajar terhadap kepimpinan transformasi pengetua.

BAB V

RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN

5.1 Pengenalan

Bab ini menumpukan kepada perbincangan terhadap dapatan kajian yang diperolehi dari bab 4. Perbincangan dibuat bagi menjawab kepada persoalan-persoalan kajian yang telah dibentuk serta mencapai objektif seperti yang terdapat dalam bab 1. Seterusnya, bab ini akan memberikan cadangan mengenai kajian-kajian yang boleh dilakukan di masa hadapan bagi tujuan penambahbaikan demi mewujudkan satu bentuk kepimpinan yang baik dan berkesan.

5.2 Rumusan

Kajian ini dilakukan sebagai usaha untuk menambah serta mengembangkan lagi pengetahuan mengenai kepimpinan transformasi pengetua daripada dimensi karismatik, motivasi berinspirasi, memberi pertimbangan secara individu dan stimulasi intelek. Kajian ini menumpukan kepada persoalan utama iaitu bagi mengenal pasti tahap amalan kepimpinan transformasi berdasarkan dimensi karismatik, motivasi berinspirasi, pertimbangan secara individu dan stimulasi intelek. Selain itu, kajian ini juga mengenal pasti sama ada wujud perbezaan persepsi guru mengikut jantina, umur dan tempoh berkhidmat terhadap amalan kepimpinan transformasi pengetua di sekolah-sekolah menengah harian di Selatan Negeri Perlis. Secara asasnya terdapat 5 objektif kajian yang telah dikemukakan iaitu:

- i. Menentukan tahap kepimpinan transformasi pengetua berdasarkan dimensi karismatik mengikut persepsi guru di sekolah-sekolah menengah harian di Selatan Perlis.
- ii. Menentukan tahap kepimpinan transformasi pengetua berdasarkan dimensi motivasi berinspirasi mengikut persepsi guru di sekolah-sekolah menengah harian di Selatan Perlis.
- iii. Menentukan tahap kepimpinan transformasi pengetua berdasarkan dimensi pertimbangan secara individu mengikut persepsi guru di sekolah-sekolah menengah harian di Selatan Perlis.
- iv. Menentukan tahap kepimpinan transformasi pengetua berdasarkan dimensi stimulasi intelek mengikut persepsi guru di sekolah-sekolah menengah harian di Selatan Perlis.
- v. Menentukan sama ada wujud perbezaan persepsi guru mengikut jantina, umur dan tempoh berkhidmat terhadap amalan kepimpinan transformasi di kalangan pengetua di sekolah menengah harian di Selatan Perlis.

Bagi memenuhi objektif kajian ini, pengkaji telah mengedarkan 186 borang soal selidik kepada guru-guru di 5 buah sekolah harian di selatan negeri Perlis. Soal selidik mengandungi 28 soalan iaitu 10 soalan berkaitan kepimpinan transformasi dari dimensi karismatik, 8 soalan dari dimensi motivasi berinspirasi, 7 soalan dari dimensi pertimbangan secara individu dan 3 soalan berdasarkan dimensi stimulasi intelek. Soalan-soalan adalah berdasarkan *Multifactor Leadership Questionnaire*

(MLQ) yang dibentuk oleh Bass (1985). Data yang diperoleh telah diproses dan dianalisis dengan menggunakan perisian *Statistical Package for the Social Science (SPSS) 12.0 for windows*.

Majoriti responden adalah terdiri dari kalangan guru-guru perempuan. Responden terdiri dari 79 orang guru lelaki (42.5%) dan 107 orang guru perempuan (57.5%) dari 5 sekolah menengah harian di Selatan Perlis. Didapati responden yang lebih besar jumlahnya terdiri dari guru-guru yang berumur 33 hingga 43 tahun (36.0%), diikuti oleh responden yang berumur 44 hingga 54 tahun (29.0%), berumur 23 hingga 32 tahun (28.5%) dan 55 tahun dan ke atas (6.5%). Secara keseluruhannya, responden kajian mempunyai tempoh berkhidmat atau pengalaman mengajar selama 11 hingga 20 tahun (43.0%). Tempoh berkhidmat responden-responden yang lain ialah kurang dari 10 tahun (35.5%) dan 21 tahun ke atas (21.5%).

Persoalan-persoalan kajian diuji dan dianalisis dengan menggunakan kekerapan, peratusan, analisis min, ujian t dan ujian ANOVA satu hala.

Tahap amalan kepimpinan transformasi pengetua berdasarkan dimensi karismatik adalah berada pada tahap yang sederhana. Hasil analisis menunjukkan semua item menunjukkan nilai min pada tahap yang sederhana. Ini dapat ditunjukkan dengan nilai min keseluruhan bagi dimensi karismatik hanya mencatatkan sebanyak 3.06. Dapatan ini menggambarkan bahawa kepimpinan pengetua yang dikaji kurang berjaya dalam menunjukkan bentuk kepimpinan karismatik kepada guru-gurunya. Oleh itu, secara keseluruhannya, dapatan yang diperolehi menunjukkan bahawa pengetua-pengetua di sekolah-sekolah yang dikaji mempunyai tahap yang sederhana

terutamanya dalam menghidupkan visi dan misi sekolah agar guru-guru sentiasa terdorong untuk menyempurnakannya terutama apabila pengetua mereka bertindak sebagai contoh dan teladan kepada mereka. Pengetua merupakan model yang terbaik, yang boleh dijadikan contoh dan mampu membangkitkan semangat guru-guru dalam melaksanakan sesuatu tugas yang telah diamanahkan.

Hasil analisis kajian menunjukkan bahawa persepsi guru-guru terhadap kepimpinan transformasi pengetua dari dimensi motivasi berinspirasi juga berada pada tahap sederhana. Ini dapat ditunjukkan dengan nilai min keseluruhan ialah 3.02. Bagi dimensi motivasi berinspirasi, persepsi guru-guru terhadap amalan kepimpinan pengetua berada pada tahap yang sederhana. Dapatan hasil analisis menjawab persoalan kajian mengenai tahap amalan kepimpinan transformasi di kalangan pengetua di sekolah-sekolah menengah harian di Selatan Perlis.

Tahap amalan yang sederhana bagi motivasi berinspirasi memberi gambaran bahawa motivasi yang sederhana yang diberikan pengetua dan kurang mencetuskan ilham dan semangat dalam diri guru-guru. Oleh itu, amalan motivasi berinspirasi yang tinggi diperlukan bagi menghidupkan visi dan misi yang ingin dicapai dengan cara sentiasa mendorong guru-guru dan membantu mereka mencapainya bagi menimbulkan motivasi dari dalam diri guru-guru. Indikator terbaik bagi dimensi ini adalah apabila guru-guru bermotivasi dan berusaha di luar jangkaan atas dasar kesedaran dan sokongan terhadap pengetua mereka.

Kepimpinan pengetua mengikut dimensi memberi pertimbangan secara individu menunjukkan nilai min keseluruhan juga yang sederhana iaitu 3.01. Secara

keseluruhannya dimensi pertimbangan secara individu menunjukkan tahap yang sederhana dari persepsi guru-guru di sekolah-sekolah menengah harian di Selatan Negeri Perlis. Dalam kepimpinan transformasi, aspek menghargai subordinat sebagai individu adalah sangat penting. Pengetua seharusnya mengambil berat kepentingan setiap individu yang dipimpin serta menjadi pendengar yang baik kepada guru-guru terutama dalam membantu masalah individu guru.

Selain itu, dapatan kajian juga menunjukkan guru mempunyai persepsi yang sederhana bahawa pengetua mereka merangsang dari aspek intelek. Nilai minnya ialah sebanyak 3.00. Kesimpulannya, ia menunjukkan amalan kepimpinan transformasi pengetua bagi dimensi stimulasi intelek guru berada pada tahap yang sederhana. Dapatan ini juga menggambarkan kepimpinan sekolah yang dikaji kurang berjaya iaitu berada pada tahap sederhana dalam membangunkan kapasiti intelek intelek guru, dan juga kurang berjaya dalam menggalakkan guru-guru menambahkan pengetahuan, mendedahkan guru-guru kepada cara berfikir lebih kreatif dan inovatif terutama dalam menghadapi sebarang cabaran. Stimulasi intelek adalah sangat penting dalam mewujudkan guru-guru yang berpemikiran kritis dan kreatif bagi mewujudkan idea-idea demi pembangunan dan kemajuan sekolah pada masa hadapan.

Persepsi guru juga tidak mempunyai perbezaan mengikut jantina, umur dan tempoh berkhidmat yang signifikan terhadap amalan kepimpinan transformasi dalam kalangan pengetua sekolah-sekolah menengah harian di Selatan Perlis. Ujian t dibuat untuk menentukan sama ada wujud perbezaan dari aspek jantina dan ANOVA satu hala bagi menentukan sama ada wujud perbezaan di kalangan guru-guru dari aspek

umur dan tempoh berkhidmat terhadap kepimpinan transformasi pengetua-pengetua. Dapatan kajian menunjukkan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara jantina terhadap amalan transformasi. Nilai F adalah 0.13, manakala paras signifikan adalah $p > .05$. Manakala, umur juga tidak terdapat hubungan yang signifikan terhadap amalan transformasi. Nilai F adalah 0.502, aras signifikan adalah $p > .05$. Akhir sekali, hubungan yang tidak signifikan dapat dilihat antara tempoh khidmat dengan tahap amalan transformasi pengetua. Nilai F adalah 0.13, dan aras signifikan $p > 0.05$. Dapatan-dapatan yang diperoleh menunjukkan tidak terdapat perbezaan persepsi guru mengikut jantina, umur dan tempoh khidmat yang signifikan terhadap amalan kepimpinan transformasi pengetua di sekolah-sekolah yang dikaji.

5.3 Perbincangan

Perbincangan kajian adalah tertumpu kepada lima persoalan kajian yang berkaitan dengan tahap amalan kepimpinan transformasi pengetua yang dijalankan di sekolah-sekolah menengah harian di Selatan Perlis. Dapatan yang diperolehi menunjukkan amalan kepimpinan transformasi yang sederhana di kalangan pengetua-pengetua di sekolah yang dikaji. Nilai min bagi keseluruhan amalan transformasi berdasarkan persepsi guru-guru ialah 3.00. Perincian min bagi setiap dimensi ialah bagi karismatik (3.06), motivasi berinspirasi (3.02), memberi pertimbangan secara individu (3.01) dan stimulasi intelek (2.93).

5.3.1 Tahap Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua

Berdasarkan dapatan kajian, amalan kepimpinan pengetua di sekolah-sekolah menengah harian di Selatan Negeri Perlis adalah berada pada tahap yang sederhana. Dapatan yang diperoleh berbeza dengan beberapa kajian yang dilakukan sebelum ini. Kajian Nursuhaila Ghazali (2007) terhadap pengetua sekolah menengah harian di bandar Tangkak menunjukkan tahap amalan kepimpinan transformasi yang tinggi. Pengaruh yang ideal mempunyai nilai min (4.10), pertimbangan individu (3.85), motivasi berinspirasi (4.04) serta ransangan intelek (4.02). Keempat-empat dimensi menunjukkan min yang tinggi iaitu menggambarkan tahap amalan kepimpinan transformasi yang tinggi di kalangan pengetua di sekolah menengah harian dalam bandar Tangkak. Selain itu, kajian yang dilakukan oleh Noorbaizura Ali (2007) di kalangan guru besar di dua buah sekolah di Johor Bahru juga memberikan dapatan yang sama iaitu tahap amalan transformasi guru besar di dua buah sekolah tersebut juga adalah tinggi.

Kajian Wan Faridah (2002) mendapati min komponen kepimpinan transformasi berada di sekitar 4.20 dengan min kepimpinan karismatik (4.30), motivasi berinspirasi (4.22) dan stimulasi intelek (4.28). Bandingan min mendapati pengurus teknologi maklumat sektor awam lebih bersifat karismatik, diikuti oleh penekanan pencapaian intelektual, motivasi berinspirasi dan akhir sekali memberi pertimbangan secara individu. Min pertimbangan individu agak rendah dibandingkan dengan komponen lain dalam kepimpinan transformasi. Oleh itu, pengkaji merumuskan bahawa di sektor awam ini penekanan kepada memberi perhatian personal kepada pekerja bermasalah, mengenal pasti cara terbaik membantu pekerja secara peribadi

dan memberi penghargaan kepada kecemerlangan individu agak rendah berbanding dengan dimensi lain dalam kepimpinan transformasi.

Nordin (2006) dalam kajiannya yang melibatkan 314 responden di lapan buah sekolah menengah mendapati keempat-empat dimensi kepimpinan transformasi menunjukkan kesan hubungan dengan prestasi kerja. Karisma pengetua merupakan dimensi yang memberi kesan paling tinggi mempengaruhi prestasi guru-guru. Beliau juga mendapati bahawa kepimpinan transformasi tidak memberi kesan yang berbeza kepada prestasi pekerja berdasarkan faktor jantina dan tempoh perkhidmatan atau pengalaman mengajar.

Dapatan kajian oleh Chan (2005) mendapati responden yang terdiri dari guru-guru tingkatan tiga di tiga buah sekolah menengah telah mendapati kepimpinan transformasi pengetua telah memberi kesan kepada guru-guru tersebut di sekolah-sekolah yang dikaji. Keempat-keempat dimensi telah memberi nilai min yang sederhana iaitu karismatik (3.38), motivasi berinspirasi (3.24), pertimbangan secara individu (3.44) dan stimulasi intelek (3.41). Dapatan kajian juga menjelaskan tidak terdapat perbezaan antara jantina, umur dan pengalaman mengajar terhadap amalan kepimpinan transformasi pengetua di sekolah-sekolah terbabit.

Kajian yang dijalankan oleh Lim (1997) bagi meninjau hubungan antara dimensi kepimpinan transformasi pengetua dan kepuasan kerja guru mendapati kepimpinan transformasi dan keempat-empat dimensinya mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja secara keseluruhan. Kajian Fortmann (2003) mendapati dimensi motivasi berinspirasi memberi sumbangan yang tinggi di dalam

kepimpinan transformasi diikuti oleh dimensi stimulasi intelek, karismatik dan yang paling rendah nilai minnya ialah memberi pertimbangan secara individu. Ini menunjukkan betapa pentingnya amalan membimbing, melatih dan menimbulkan motivasi di kalangan subordinat dalam usaha mencapai visi dan misi sekolah.

5.3.2 Pengaruh Demografik Terhadap Kepimpinan Transformasi Pengetua

Selain itu, dapatan oleh pengkaji-pengkaji terdahulu yang melihat perbezaan persepsi mengikut faktor demografik iaitu jantina, umur dan tempoh khidmat terhadap amalan kepemimpinan transformasi di kalangan pengetua-pengetua sekolah di Selatan Perlis adalah selari dengan dapatan yang diperolehi oleh pengkaji. Kajian Md Ali Abdullah (2005) tentang persepsi guru terhadap kepemimpinan transformasi pengetua di Sekolah Menengah Kebangsaan Pontian. Dapatan menunjukkan bahawa tiada perbezaan berdasarkan jantina terhadap amalan transformasi pengetua. Ini memberi gambaran bahawa guru-guru lelaki dan perempuan memberikan penilaian yang sama berdasarkan pengamatan mereka terhadap pengetua. Md Ali Abdullah (2005) juga mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan persepsi guru mengikut umur dan tempoh berkhidmat terhadap amalan kepemimpinan transformasi pengetua. Ini menunjukkan semua peringkat pengalaman mengajar memberikan penilaian yang sama terhadap kepemimpinan transformasi yang diamalkan pengetua mereka.

5.4 Cadangan

Berdasarkan keputusan kajian, pengkaji ingin mengemukakan beberapa cadangan bagi tujuan penambaan dan mewujudkan kepimpinan yang baik dan berkesan bagi menjadikan sekolah berjaya pada masa hadapan.

Walau pun terdapat pelbagai bentuk kepimpinan yang diterapkan di sekolah, kepimpinan transformasi merupakan bentuk kepimpinan yang terbaik bagi memastikan kejayaan dan kecemerlangan sesebuah sekolah. Oleh itu, pengkaji mencadangkan agar Kementerian Pelajaran Malaysia supaya mengembangkan bentuk kepimpinan ini dengan cara memberi pendedahan mengenai bentuk kepimpinan transformasi kepada pengetua lama dan baru melalui kursus atau program peningkatan ilmu dan profesionalisme pengetua.

Para pengetua perlu memahami sejelas-jelasnya tentang dimensi-dimensi kepimpinan transformasi iaitu dimensi karismatik, motivasi berinspirasi, pertimbangan secara individu dan stimulasi intelek. Pengetua juga perlu membuat penyelidikan sendiri tentang kepimpinan transformasi yang dilaksanakan dengan melihat kajian-kajian yang telah dilakukan sama ada kajian dari luar atau di dalam negara.

Pengkaji mencadangkan supaya Kementerian Pelajaran mengenalpasti pengetua-petgetua yang mempunyai tahap kepimpinan transformasi yang tinggi supaya dapat ditempatkan di sekolah-sekolah yang bermasalah dari segi disiplin atau akademik. Ini kerana mengikut kajian Stoner & Wankel (1985), kepimpinan transformasi

berpotensi besar untuk menggerakkan organisasi yang merosot dan membantu individu mencari pengertian dan kegembiraan ketika bekerja serta dalam kehidupan mereka.

Perlantikan pengetua yang diamalkan sekarang perlu dikaji semula. Selaras dengan perubahan masa dan keadaan, maka cara perlantikan pengetua juga perlu diubahsuai dan dikemaskini. Pengkaji mencadangkan agar seseorang yang akan dilantik menjadi pengetua hendaklah seorang yang berpengalaman, mempunyai keyakinan diri yang tinggi dan telah terdedah dengan kursus-kursus profesionalisme. Kaedah pemilihan juga boleh dipelbagaikan contohnya pemilihan melalui temuduga dan ujian bertulis. Oleh itu, adalah diharapkan melalui kaedah ini, seseorang yang akan dilantik menjadi pengetua adalah benar-benar berkeelayakan dan berkebolehan bagi mentadbir dan memimpin sesebuah sekolah.

Pengetua yang telah mengamalkan kepimpinan transformasi disarankan agar memantapkan lagi bentuk kepimpinan tersebut. Pemahaman yang jitu dan mantap tentang dimensi-dimensi kepimpinan transformasi dapat membantu pelaksanaan kepimpinan transformasi dengan berkesan. Pengetua perlu mempamerkan tingkah laku, tindakan serta pemikiran yang berkarisma agar menjadi contoh dan model kepada guru-guru bagi menjayakan misi dan visi sekolah. Pengetua juga perlu mempunyai kebolehan dan kemahiran yang tinggi dalam mewujudkan guru-guru yang bermotivasi agar segala tugas dan tanggungjawab dapat dilaksanakan dengan baik dan penuh tanggungjawab demi kepentingan dan kebaikan sekolah. Dalam kepimpinan transformasi juga, pengetua juga perlu mengeneipkan sebarang ego dengan mengambil kira setiap orang sebagai seorang individu dan perlu menganggap

setiap guru adalah sumber manusia yang sangat bernilai untuk pembangunan sekolah. Akhir sekali, pengetua perlu menggunakan peluang yang sedia ada terutama melalui slot-slot pembangunan profesionalisme guru di sekolah bagi mengembangkan minat dan merangsang intelek guru-guru agar dapat berfikir secara lebih kritis dan kreatif.

5.5 Cadangan Kajian Lanjutan

Pengkaji ingin mencadangkan kajian akan datang akan lebih bersifat komprehensif terhadap pandangan responden. Selain menggunakan soal selidik, kajian yang bercorak experimental juga boleh dilakukan di sekolah-sekolah dengan menggunakan kaedah pemerhatian. Tingkah laku dan sifat-sifat yang dimiliki oleh pemimpin sekolah boleh diperhatikan dari masa ke semasa bagi menentukan kualiti peribadi, sifat-sifat dan tingkah laku pemimpin yang selalu diamalkan oleh pengetua yang mengamalkan bentuk kepimpinan transformasi.

Kajian pada masa akan datang juga disarankan agar dapat menggunakan populasi yang lebih besar iaitu yang dapat memberi gambaran sebenar tentang tahap kepimpinan transformasi di sekolah. Kajian juga perlu dibezakan berdasarkan kategori sekolah dan kawasan. Ini kerana kedua-dua aspek ini akan memberi kesan secara tak langsung kepada sosiobudaya sesebuah sekolah

Kebanyakan kajian di dalam kepimpinan transformasi menggunakan instrumen soal selidik *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). Oleh itu, pengkaji mencadangkan agar kajian-kajian yang akan datang menggunakan soal selidik yang

berbeza supaya dapatan yang diperolehi dapat mengesahkan kajian yang telah dilakukan.

Kajian-kajian juga perlu dipelbagaikan. Kajian-kajian lepas lebih menumpukan hubungan antara kepimpinan transformasi dengan kepuasan kerja, motivasi dan sebagainya. Oleh itu, pengkaji-pengkaji akan datang perlu mengkaji hubungan kepimpinan transformasi dengan pembolehubah yang baru dan belum dikaji. Contohnya, meluaskan skop kajian kepimpinan transformasi di luar sekolah seperti hubungan dengan masyarakat setempat, disiplin pelajar dan sebagainya.

5.6 Penutup

Kajian ini telah menjawab objektif dan persoalan kajian yang telah dikemukakan. Dapatan yang diperolehi dari kajian ini ialah kepimpinan transformasi pengetua adalah pada tahap yang sederhana. Ia ternyata berbeza dengan dapatan-dapatan pengkaji-pengkaji terdahulu yang mana tahap kepimpinan transformasi adalah tinggi yang mana ia menyumbangkan kepada motivasi dan kepuasan kerja guru-guru. Sementara itu, orientasi kepimpinan pengetua yang tidak sesuai memberi kesan terhadap motivasi diri, moral serta pembangunan intelek guru. Rentetan dari kesan kepimpinan pengetua yang membawa kesan negatif terhadap aspek-aspek di atas boleh merencatkan kecemerlangan sekolah terutama dalam aspek keberkesanan pengajaran dan pembelajaran yang menjadi tanda aras baik buruk pelajar.

Perubahan yang perlu dibawa oleh kepimpinan pengetua di sekolah seharusnya tidak hanya menumpu kepada aspek-aspek teknikal seperti menyenarai tugas dan

tanggungjawab guru yang perlu mereka laksanakan malah, ia sepatutnya menumpukan kepada perubahan sikap dan pemikiran guru yang lahir dari kesedaran dan kebijaksanaan yang dijana melalui pembangunan intelek dan teladan yang menjadi inspirasi mereka untuk berubah.

Kepimpinan transformasi adalah suatu bentuk kepimpinan yang sesuai diamalkan di sekolah. Pada era globalisasi dan dunia yang penuh mencabar sekarang, memerlukan pemimpin-pemimpin yang mampu untuk memimpin sesebuah organisasi. Oleh itu, hasil penyelidikan ini boleh dijadikan sebagai panduan untuk melatih bakal pemimpin atau pemimpin yang sedia ada bagi melahirkan pemimpin yang benar-benar mampu memimpin sesebuah sekolah agar cemerlang dan berjaya pada masa hadapan.

Bibliografi

- Abd. Aziz Yusuf (2000). *Perubahan & Kepimpinan*. Penerbit Universiti Utara Malaysia.
- Abdul Ghani Abdullah (2005). *Kepimpinan Transformasi Pengetua Dan Penggantian Kepimpinan Sebagai Penentu Komitmen Terhadap Organisasi Dan Perlakuan Warga Organisasi Pendidikan*. Jurnal Pendidik dan Pendidikan, Jil. 20, hlm 53 – 68.
- Abdullah Hassan & Ainon Mohd (2007). *Teori dan Teknik Kepimpinan: Panduan Aplikasi di Tempat Kerja*. Kuala Lumpur. PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- Ahmad Tajuddin Abdul Hamid (1989). *Peranan Pengetua Dalam Kepimpinan Pengajaran*. Tesis Med, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Al. Ramaiah (1992). *Kepimpinan Pendidikan: Cabaran Masa Kini*. IBS Buku Sdn Bhd.
- Barnett, A. M (2003). *The Impact of Transformational Leadership Style of the School Principal on School Learning Environments and Selected Teacher Outcomes*. A Preliminary Report. November 2003. Auckland.
- Bass, B.M (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. Free Press New York, NY.
- Bass, B.M and Avolio B.J (2004). *Multifactor Leaderssship Questionnaire*. Mind Garden, Inc.
- Bass, B.M. (1990). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum Associates.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. (1997). *You Can Drag A Horse To Water But You Can't Make It Drink*. Journal of Leadership Studies. 5, 1 – 17.
- Bennis, W. G & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Change*, New York, Harper and Row.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Button, B. (2003). *A Study Examining The Use Of Transformational Leadership Practices For The Teacher Development*. Master Thesis. University Of Wisconsin Stour.

- Chan et al (2005). *Pengalaman Kepimpinan Transformasi Di Kalangan Guru Tingkatan Di Tiga Buah Sekolah Menengah Daerah Kulai, Johor*. Seminar Pendidikan 2005, Fakulti Pendidikan, UTM.
- Conger, J., & Kanungo, R, (1987). “*Toward A Behavioral: Theory of Charismatic Leadership In Organizational Settings*”. *Academy of Management Review*, Vol. 12, Halaman 637 – 647.
- Drucker P.F (1992). *Managing For The Future; The 1990s and Beyond*. Peguin Books. USA.
- Femke Geijssel (2003). *Transformational Leadership Effects on Teachers’ Commitment and Effort Toward School Reform*. *Journal of Educational Administration*. Halaman 228 -256.
- Fiedler dan J.K. Garcia (1987). *New Approaches To Leadership Cognitive Resources and Organization Performance*. John Wiley, New York.
- Fortmann, K. Benjamin, F. A, Thompson, C. Glover, B. Morses, A, dan Frame, M. (2003). *Running Ahead: Transformational and Commitment. The Effects of Transformational and Transactional Leadership on Affective Organizational Commitment*. IOOB Conference. Mac 2003. Akron.
- George, J.M, & Jones, G. R. (1996). *Understanding and Managing Organization Behaviour*. MA Addison and Wesley.
- Hallinger, P. (2003). *Leading Educational Change: Reflections On The Practice of Instructional and Transformational Leadership*. *Cambridge Journal of Education*. Vol.33, no.3.
- Hellriegel, D., & Slocum, J.W. (1992). *Management*, 6th Ed, MA: Addison Wesley.
- Hemphill, J., & Coons, A. (1957) . *Development of The Leader Description Questionnaire in Stodgill, R. & Coons, A. Leader Behaviour and Description and Measurement*. Ohio: Columbus.
- Hersey P.W dan Blanchard K.H (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource*. (4th. Ed) Eaglewood Cliffs, Prentice Hall. New Jersey.
- Hersey P.W dan Blanchard K.H (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource*. (5th. Ed) Eaglewood Cliffs, Prentice Hall. New Jersey.
- Hodgets, R.M. (1986). *Management Theory, Process and Practices*. New York: Academic Press College Division.
- Holt, D (1990). *Management*. Prentice Hall: Eaglewood Cliffs. New Jersey.

- House, K. (1976). *A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness*. Administration Science Quarterly, Vol. 16(3), Halaman 321 – 338.
- Hoy, W. K & Miskel, C.G. (2005). *Educational Administration: Theory. Research and Practice. America*. Mcgraw Hill Companies, Inc.
- Hunsaker, P.L., (1986). *Management Theory, Process and Practices*. New York: Academic Press College Division.
- Hussein Mahmood (1993). *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibrahim Mamat (1993). *Kepimpinan Sekolah: Teori Untuk Praktis*. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn Bhd.
- Ibrahim Mamat (1998). *Pengetua Sekolah Menangani Isu dan Cabaran Kepemimpinan*. Kumpulan Budiman Sdn Bhd, Kuala Lumpur.
- Ismail Noor (2004). *Kepimpinan Nabi Muhammad S.A.W: Pengurusan Altruistik Model Ikutan Sepanjang Masa*. Kuala Lumpur: Utusan Publicatios & Distributors Sdn Bhd.
- Jaafar Muhammad (2007). *Kelakuan Organisasi*. Kuala Lumpur. Leeds Publications (M) Sdn Bhd Kuala Lumpur.
- Kahn, R., & Katz, D. (1966). *The Social Psychology of Organization*, New York: Wiley.
- Kerlinger, F.N. (1986). *Foundations of Behavioural Research*. Dalam Mohamad Najib Abdul Ghafar (1999). *Penyelidikan Pendidikan*. Johor Bahru. Universiti Teknologi Malaysia.
- Koontz, Hand Weihrich, H (1988). *Management*, 9th Edition. Mc Graw Hill Book Company. New York.
- Krejcie, R.V. & D.W. Morgan. (1970). *Determining size for research activities*. *Educational and Psychological Measurement* 30 : 607-610.
- Leithwood, K. Jantzi, D., & Steinbach, R. (1994). *Changing Leaders for Changing Schools*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Leithwood, K.A. (1992). *The Move Toward Transformational Leadership*. *Educational Leadership*, vol. 49, no.5, 8 – 12.
- Lim P.L (1997). *Kepimpinan Transformasi dan hubungannya dengan Prestasi Kerja Guru*. Master Thesis, UUM.
- Lunenberg, F.C., & Ornstein, A.C. (1991). *Educational Administration Concepts and Practices*, California: Washington Publishing Company.

- Md Ali Abdullah (2005). *Persepsi Guru Terhadap Kepimpinan Transformasional Pengetua dan Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Menengah Kebangsaan Daerah*. Tesis Sarjana, Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd. Majid Konting (1994). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Mohd. Najib Abdul Ghafar (2003). *Reka Bentuk Tinjauan Soal Pendidikan*. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd. Salleh Lebar (2002). *Pentadbiran Pendidikan dan Pendidikan di Malaysia*. Petaling Jaya. Addison Wesley Longman.
- Noorbaizura Ali (2007). *Amalan Kepimpinan Transformasi Guru Besar di Dua Buah Sekolah di Johor Bahru*. PSM, UTM.
- Nordin (2006). *Gaya Kepimpinan Transformasi Pengetua di Sekolah Menengah di Daerah Padang Terap*. Master Thesis UUM.
- Nursuhaila Ghazali (2007). *Tahap Amalan Kepimpinan Transformasional Dalam Kalangan Pengetua Sekolah Menengah Bandar Tangkak*. Tesis Sarjana, Universiti Teknologi Malaysia.
- Reddins, W.J. (1970). *Managerial Effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Robbins (1993). *Organizational Behavior*. 6th. Ed. Mc. Graw Hill Co. New Jersey.
- Robbins, S.P. (1983). *Organizational Behaviour: Concept, Controversies and Applications*, USA: Eaglewood Cliff.
- Robbins, S.P. (1991). *Management*, 3rd Edition, New Jersey: Eaglewood Cliff.
- Sabarinah Ismail (2000). *Mengenalpasti Tingkahlaku Gaya Kepimpinan Pengetua dan Hubungannya Dengan Tahap Motivasi Guru: Kajian di Tiga Buah Sekolah Menengah di Batu Berendam*. Tesis Sarjana, Universiti Teknologi Malaysia.
- Schriesheim, C. A. (1978). *Development Validation and Application of New Leadership Behaviour And Expectancy Research Instrumen*, USA: The Ohio State University.
- Sekaran, U (1992). *Research Method For Business: A Skill Building Approach (2nd Edition)*. Singapore. John Wiley & Son Inc.
- Sergiovanni, T. (1980). *Educational Governance and Administration*, New York: Prentice Hall.
- Sergiovanni, T.J. (1982). *The Principal of Quality Leadership*. Educational Leadership, Vol. 39 (5), hlmn 330 – 336.

- Slocum, J. W. & Hellriegel, D. (2007). *Fundamentals of Organizational Behaviour*. USA: Thomson South Western.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: Survey of Theory and Research*, New York: Free Press.
- Stoner, J.A.F., & Winkel, C (1989). *Management*, New York: Prentice Hall Inc.
- Sulaiman Ngah Razali (1991). *Penggunaan Statistik Dalam Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Szilagyi (Jr), A.D., & Wallace (Jr), M.J. (1977). *Organizational Behaviour and Performance*, USA: Harper and Collins Publisher.
- Tyson, S., & Jackson, T. (1992). *The Essence of Organizational Behaviour*, New York: Prentice Hall.
- Venkat R. Krishnan (2005). *Transformational Leadership and Outcomes: Role of Relationship Duration*. Emerald Group Publishing Limited. Halaman 442-457.
- Wan Faridah Akmal Wan Ismail, Noor Azmi Mohamad dan Ishak Mad Shah (2002). *Kepimpinan Transaksi/ Transformasi dan Ciri Kerja Profesional Teknologi Maklumat Sektor Awam Malaysia*. Jurnal Teknologi. Universiti Teknologi Malaysia. Edisi 35 hlm 57 – 70.
- Yammarino, F.J., & Bass, B.M. (1993). *Long Term Forecasting of Transformational Leadership and Its Effects Among Naval Officers: Some Preliminary Findings*. In K. E. Clark dan M.B. Clark (Eds) *Measure of Leadership*. (154 – 170). Greenboro, N.C. Centre of Leadership Creativity.
- Yulk, G. (1981). *Leadership In Education*. USA: Prentice Hall, Inc.
- Yulk, G.A. (1989). *Leadership In Organisation (Second Edition)*. New York: Prentice Hall.
- Zaidatul Akmaliah Lope Pihie (1989). *Pentadbiran Pendidikan*, Kuala Lumpur: Penerbit Fajar Bakti.